

“Meevoelen, meedenken en toch standvastig blijven”

Erry Stoové was tot 2012 bestuursvoorzitter van de Sociale Verzekeringsbank (de organisatie die onder andere de AOW en de kinderbijslag uitkeert). “De parel aan de kroon van de sociale zekerheid”, zoals hij het zelf noemt. Hoewel hij in het beleid begon, was hij bovenal uitvoeringsbaas. Hij stond voor de burger en diens rechten. Zijn ervaring binnen het beleid hielp hem dikwijls de juiste snaren te raken. “Je weet hoe het gaat op zo’n departement, je kunt meevoelen. Dan probeer je natuurlijk ook mee te denken en toch standvastig te blijven.” Wanneer wet, geweten of zijn mensen hem dat ingaven, koos hij een eigen koers. Zijn les voor uitvoeringsdirecteuren: “Wees congruent en vooral integer. Heb een hoge morele standaard.”

Na zijn studie rechten in Utrecht was Stoové geïnteresseerd in een baan bij de Nederlandse Scheepvaart Unie. Maar hij gooide zijn netten breder uit. Toen het toenmalige ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk hem een baan aanbood op het dossier migranten, hapte hij toe. Het was een nieuwe functie, dat sprak hem aan. Bovendien had hij vanuit bijbaantjes bij een kippenslachterij en houtzagerij feeling met het welzijn en de positie van migranten. Zo vulde hij voor collega’s die analfabeet waren de werkbriefjes in. Op hun beurt kwamen Turkse en Marokkaanse collega’s voor hem op toen zijn werkgever hem niet wilde doorbetalen bij ziekte. En met grootouders die in het openbaar bestuur in Nederlands-Indië werkten, was de keuze voor de publieke zaak eigenlijk zo gek nog niet.

Bagage onder de loep

Stoové klom binnen het departement op volgens de logische treden van het doorstromen. “Als je het als beleidsmedewerker goed doet, word je senior beleidsmedewerker en dan ga je op een geven moment leidinggeven.” Bij het ministerie was het in die jaren gebruikelijk om aankomende leidinggevendenden een leiderschapstraining te geven, ‘de wasstraat’. Hij ziet dat als een belangrijke leerschool. Op het eind van zijn tijd bij het ministerie, inmiddels Volksgezondheid Welzijn en Cultuur, volgde hij de managementleergang van de overheid (MLO). “Daar leer je echt hoe het is om leiding te geven aan grotere uitvoeringsorganisaties.” Vooral de eigen bagage werd in de leergang onder de loep genomen. “Wie ben je eigenlijk? Waarom doe je dit? Wat is je motivatie? Dat zijn belangrijke momenten om jezelf geschikt te maken voor zo’n avontuur.”

Van beleid naar uitvoering: een andere wereld

Nadat hij veertien jaar op het beleidsdepartement had gewerkt en was doorgegroeid tot manager, maakte hij de overstap naar de gemeentelijke sociale dienst in Haarlem. In een keer kwam hij in een andere wereld terecht, merkte hij. Terugkijkend zegt hij daarover: “Ik had er totaal geen notie van hoe beleid zou uitpakken.” Toen hij als directeur van de sociale dienst de brieven over subsidievoorwaarden las, realiseerde hij zich dat in de praktijk eigenlijk niemand daaraan kon voldoen. “Zoveel voorwaarden die vanuit beleid en politiek weliswaar gerechtvaardigd waren, maar voor de ontvangende organisatie ondoenlijk om uit te voeren.”

Zijn begrip van die andere wereld, die van het beleid, was hem dikwijls behulpzaam. Hij kende de manier van denken op een beleidsdepartement en wist hoe de hazen lopen. Hij begreep de spanning tussen aan de ene kant een directeur of DG, en aan de andere kant de

minister of staatssecretaris. “Je kunt meevoelen. Dan probeer je ook mee te denken, en toch standvastig te blijven.”

Rode draden

Na zijn tijd in Haarlem werkte hij als algemeen directeur van het COA (Centraal Orgaan opvang Asielzoekers). Deze functies en die hij daarvoor bekleedde gaven hem wellicht de juiste bagage voor zijn rol als bestuursvoorzitter van de SVB. Voor hem ‘de mooiste baan die je kunt hebben in de sociale zekerheid’. Bij de SVB komen wat hij achteraf ziet als de rode draden van zijn carrière samen: de zorg voor de migrant en de sociale zekerheid. “Je beginpunt is die kippenslachterij en je eindpunt de zorg voor een volledige AOW voor mensen die een gebroken verzekeringsperiode hebben. Daarom ben ik misschien wel bij de SVB terechtgekomen.”

Conflict met zijn minister

Hij merkte vrij snel dat hij ook bij een uitvoeringsbedrijf als de SVB in politiek vaarwater terecht kon komen. Dat was niet nieuw voor hem. “Ik kwam bij het COA vandaan en daar zat ik elke week bij de bewindspersonen aan tafel voor allerlei crisissen.” Zijn voorganger bij de SVB had echter gezegd: “Als ik één keer in het jaar de staatssecretaris spreek, is het veel, het loopt gewoon.” “Dus ik dacht: ik kom van de hectiek in de rust, maar dat bleek toch niet helemaal het geval te zijn.”

Want al na een maand op zijn nieuwe post kreeg hij intensief met zijn bewindspersoon te maken. De eerste crisis diende zich aan toen toenmalig minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Willem Vermeend in conflict kwam met Marokko. Het land wilde niet meewerken aan zijn onderzoek naar de vermogenspositie en het woningbezit van bijstandsgerechtigden met een Marokkaanse achtergrond. Stoové kijkt terug: “Vermeend had in de krant gezegd: ‘Als Marokko niet meewerkt, dan stoppen wij de AOW.’ We werden daarna platgebeld door de media.” Hij riep direct zijn mensen bij elkaar. Hij stelde ze de vraag: “Moeten we hier iets van vinden? En zo ja, wát moeten we er dan van vinden? Iedereen aan tafel was het erover eens: ‘Dat kan helemaal niet. Het is een wettelijke taak en die wettelijke taak hebben wij gewoon uit te voeren.’ ‘Nou’ zei ik, ‘dan wordt dat onze woordvoeringslijn’”.

Wake-up call

Voor Stoové was het ook gevoelsmatig heel duidelijk: “Ik vind dat iemand die AOW heeft opgebouwd, het recht moet krijgen wat hem of haar rechtens toekomt.” Dat de SVB in de media vertelde gewoon te blijven doorbetalen, dat zinde Vermeend natuurlijk niet. “Terecht”, zegt Stoové, “Want hij was daar verantwoordelijk voor.” Een paar dagen later belde de secretaris-generaal met de mededeling dat Vermeend hem wilde ontslaan. Dat gebeurde niet, maar het was wel een wake-up call. “Dan weet je gelijk waar je staat. En dat je ook ruggengraat moet tonen.”

ICT als ruggengraat

Toch draaide de dagelijkse praktijk bij de SVB uiteindelijk veelal om vastigheden. Stoové legt uit: “Een dichtgemetselde agenda met veel overleg, intern en extern. Veel regelwerk en nauwelijks ruimte voor verrassingen. Zo’n 80, 85 procent ben je bezig met de zaak ‘up en running’ te houden. Helemaal omdat ik de ambitie had om de ICT te vernieuwen.” In zo’n

volle agenda moet je de tijd voor verrassingen zelf inbouwen, ervoer hij. “Het ademen met de samenleving moest na zessen, bij een kopje koffie.”

Die opgave voor vernieuwing van de ICT-systemen werd hem al snel na zijn aantreden duidelijk. Op het eerste gezicht was de SVB een geoliede machine. Tijdens de eerste kennismaking had de directeur procesinrichting van de SVB dan ook gezegd: “Maakt u zich maar geen zorgen! Als alle 4000 medewerkers van de Sociale Verzekeringsbank staken, dan merkt Nederland daar de eerste drie à vier maanden helemaal niks van. Want het is zo geautomatiseerd dat de AOW en de kinderbijslag gewoon blijven lopen.” Maar de vraag was wel voor hoe lang dat zou gelden. “Dat wist niemand. Want de ICT stamde nog uit de jaren tachtig, en we waren inmiddels in het jaar 2000. En ICT vormde toch de ruggengraat van de organisatie.”

Spel der uitvoeringstoetsen

Als uitvoeringsdirecteur moet je ook anderen dan je klanten en je organisatie ‘bedienen’. Ten tijde van het tripartiet bestuur waren dat de werknemers, werkgevers en kroonleden. “Die zaten er bovenop en wilden direct bediend worden. Je moest er rekening mee houden dat als de ene geleding iets goed vond, de andere dat misschien niet zo zag. Zo balanceerde je daar dan in.” Later toen de SVB onder aansturing van de minister kwam, waren de DG en de SG aanspreekpunt voor de bestuurder. “Romantischer was het niet dan te zorgen dat ze op maat bediend konden worden over dingen die zij wilden. Of dingen die wij wilden en zij vooral niet wilden. Dat is het spel van uitvoeringstoetsen.” Met uitvoeringstoetsen geven uitvoeringsorganisaties hun oordeel over de uitvoerbaarheid van het beleid.

Onderhandelingspositie voor de uitvoering

Tijdens het conflict met Vermeend leerde hij dat je geweten volgen dikwijls een kwestie is van je rug recht houden en soms ook ‘nee’ durven zeggen. Maar wanneer zeg je nee? Dat is voor Stoové eigenlijk de kernvraag voor de uitvoering. Daarover is hij helder: “Daar waar het niet kan, moet je het niet doen.” En hoe zeg je dan nee? Een goed voorbeeld daarbij is de casus ‘uitvoering van de zorgtoeslag’. Een vraag die toenmalig minister Zalm destijds bij de SVB neerlegde, en dat tijdens een verjaardag van een gezamenlijke kennis.

Met een multidisciplinair team - procesmensen, juristen en communicatie - boog Stoové zich over de vraag: kan de SVB de zorgtoeslag uitvoeren? Zijn mensen hadden gehoord dat die zorgtoeslag gebaseerd zou worden op het actuele inkomen van burgers. En dat kan helemaal niet. Het kost namelijk twee jaar voordat het inkomen is vastgesteld, op z’n best één jaar als de Belastingdienst zijn processen op orde krijgt. Maar dat wil de politiek niet, omdat de burger niet zolang kan wachten op zijn geld.” Het standpunt werd: “Als dát de vraag wordt, dan moeten wij als SVB ‘nee’ zeggen.” Maar alleen ‘nee’ is niet altijd voldoende, realiseerde Stoové zich. “Je moet kijken of je in een onderhandelingspositie kunt komen, waarin men wil luisteren naar de uitvoering. We moesten ervoor zorgen dat wanneer de druk werd opgevoerd, we ook nog een ander A-viertje hadden waarmee we konden zeggen: ‘Dat kan wel, maar onder déze voorwaarden.’ Het is nooit zwart-wit.” Het tweede A-viertje is overigens nooit besproken. Uiteindelijk ging de Belastingdienst de toeslagen uitvoeren.

Het debat mee voeren

Erry Stoové stond mede aan de wieg van het Handvest Publiek Verantwoorden. Toen nog vanuit het COA, samen met initiatiefnemer het Kadaster, Staatsbosbeheer en de IB-groep. “Ik merkte dat je als uitvoeringsdirecteuren eigenlijk allemaal uit eenzelfde soort DNA bent

opgebouwd. Waarom je dit doet en waarom je dat belangrijk vindt voor die burger.” Het doel van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden was om de mening van de uitvoering naar buiten te brengen. “Wij wilden inzichtelijk maken wat onze adviezen zijn en waarom wij dachten dat dit op die manier moest. En dat moeten we ook publiceren, want onze uitvoeringstoetsen blijven vaak hangen binnen het departement”, was de gedachte. Het bleek een manier om als uitvoering het debat mee te voeren.

‘Zeg het gewoon’

Hij herinnert zich een advies van de SVB als lid van de Handvestgroep, dat haaks stond op wat de toenmalige staatssecretaris vond. Dat uitvoeringsadvies werd aangehaald in een Kamerdebat. De staatssecretaris vond dat ongelukkig, maar een Kamerlid stelde: ‘Als u het niet eens bent met de uitvoering, dan zegt u dat toch gewoon? Dan weten wij ook waar we aan toe zijn.’ Als je het maar op dat niveau brengt, dan is dat ook niet kwalijk, vindt Stoové.

Die openheid waardeert hij, ook in de samenwerking met bewindslieden. Zo herinnert hij zich het aantreden van staatssecretaris Ahmed Aboutaleb, die hij al kende uit eerdere banen. Tijdens het startgesprek zei Aboutaleb tegen hem: “Erry, er zullen tussen ons dingen voorkomen waarin jij helemaal gelijk hebt, maar waarin ik je geen gelijk ga geven, omdat ik iets wil bereiken op een ander dossier.” “Als je zo transparant met elkaar omgaat, heb je ook geen hard feelings als het anders gaat”, zegt Stoové. Zonder die transparantie botsen beleid en uitvoering, is zijn ervaring. “Sommige topambtenaren beheersen dat spel onvoldoende of willen niet zeggen waarom er geweeeld en gedeald is. Ze denken waarschijnlijk: ‘Daar heeft de uitvoering niks mee te maken.’ Wees daar gewoon open over. Dan is het zoals het is. Het primaat van de politiek is er en zal er blijven tot in lengte van jaren.”

Agendazettend zijn

Om actuele thema’s binnen de sociale zekerheid op de agenda te zetten, kwam Stoové met het idee om één keer per jaar een conferentie te organiseren: “We hebben een aantal conferenties georganiseerd, juist niet vanuit de hectiek en de actualiteit. Te beginnen in 2004. Daar heb ik de burgerpolis geïntroduceerd. Het idee was: burgers hebben rechten en plichten in de sociale zekerheid, maar die hebben daar geen zicht op. Kun je dat niet bij elkaar brengen in een nieuw sociaal contract? Met zo’n conferentie zoek je als het ware het nieuws op, het is agendazettend.” Hoe anders dan bij het COA, waar het meer andersom werkte en hij steeds de druk van de media ervaarde. “Bij het COA was het continu afwegen: ga ik wel voor de camera, ga ik niet voor de camera? En afhankelijk van het onderwerp deed je het of deed je het niet, maar altijd met het idee: is de burger hiermee gediend?”

Geregeld benoemt Stoové dat het binnen de uitvoering altijd om die burger draait. Als bestuursvoorzitter bezocht hij dan ook bewust de meetings met cliëntenraden: “Er waren natuurlijk ook de overleggen met cliëntorganisaties. Daar ging ik naartoe om m’n oor te luisteren leggen en te kijken wat ik daarin kon doen.” Rechtstreeks contact met de klanten, dat is bij een uitvoeringsorganisatie met zo’n 3 miljoen AOW’ers veel lastiger dan bijvoorbeeld bij de gemeente. “Alle dak- en thuislozen in Haarlem kende ik bij naam”, vertelt Stoové. Toch kwam hij ook in contact met cliënten van de SVB, al was dat voornamelijk bij de behandeling van bijzondere kwesties. Zoals binnen het Suriname-dossier, waarbij mensen die in Suriname bij een Nederlands bedrijf werkzaam waren met een groot AOW-tekort kwamen te zitten.

“De parel aan mijn kroon”

Terugkijkend naar de successen als uitvoeringsdirecteur is Stoové vooral blij met het voor elkaar krijgen van een volledige AOW voor migranten die niet altijd in Nederland hebben gewoond: “De parel aan mijn kroon.” Migranten die een aantal jaren niet in Nederland hebben gewoond krijgen geen volledige AOW en komen zo dus eigenlijk onder bijstandsniveau te zitten. Waardoor ze alsnog naar een sociale dienst moeten om een bijstandsuitkering aan te vragen. “Ik dacht: kunnen we niet gewoon een aanvullende uitkering verstrekken om het gat te dichten tussen de gekorte AOW naar een volledige AOW op bijstandsniveau? En kunnen wij als SVB dat dan niet uitvoeren?”

De reacties op zijn voorstel waren positief, maar daarop volgden direct tal van argumenten waarom het toch niet zou werken. Stoové liet zich niet ontmoedigen en ging op onderzoek uit. Wat als hij z'n plan aan gemeenten zou voorleggen? Hij ging te rade bij gemeentebesturen, waaronder de gemeente Den Haag. En vroeg de directeur van de sociale dienst vrijuit of de gemeente op nog meer mensen aan de balies zat te wachten: “Jullie willen toch niet al die mensen met een AOW-uitkering aan je loket hebben? Jullie hebben het druk genoeg met mensen die een volledige bijstandsuitkering moeten krijgen, dan wil je geen mensen die je eigenlijk niet hoeft te helpen om een baan te vinden.”

De directeur van de gemeente Den Haag was het met hem eens, en kreeg ook zijn wethouder mee. De gemeente deed mee aan een proef die de SVB zou uitvoeren. De proef met Den Haag pakte goed uit, en dat gegeven werkte als een olievlek. Meer gemeenten waren geïnteresseerd. Uiteindelijk resulteerde dit in het Besluit inkomensondersteuning AOW'ers. Geen AOW-gerechtigde migrant hoefde nog langs de bijstand. Stoové wijst daarbij opnieuw op de rode draad in zijn werk. Namelijk die van de migrant die hier naartoe komt, van alles meemaakt en aan het eind van zijn loopbaan toch weer naar de bijstand moet, met alle formulieren en werkbriefjes die daarbij horen. “Dat vond ik mensonwaardig. Dat die inkomensondersteuning uiteindelijk gelukt is, ja dat vind ik wel mooi.”

Het moet kloppen

Een goede publieke manager moet ‘deftig gezegd’ congruent zijn, vindt Stoové. “Die congruentie in je gedrag, je persoon, je mentaliteit, in je bovenkamer, dat is zo wezenlijk, want zo wordt er naar je gekeken. Je wezen, je verbondenheid, je gedrag en de uitingen daarvan, moeten met elkaar kloppen. Want als dat niet klopt, ontstaat er spanning. Je zegt bijvoorbeeld: ‘Ik ben maar een gewoon mens, net als iedereen’, en je rijdt in een dure auto met chauffeur weg. Of je zegt dat je luistert naar je medewerkers, maar het eerste wat je doet bij de koffieautomaat is tegen een ander zeggen: ‘Nou, wat ik nou gehoord heb, dat deugt niet.’”

Dat is dan ook belangrijk in het advies dat hij wil meegeven aan (toekomstige) directeuren van grote uitvoeringsorganisaties: “Wees integer, wees congruent en doe het echt met je hart en niet omdat het een stap is in je loopbaan. Heb een hoge morele standaard.”

Laat de lessen niet liggen

Begrippen als integriteit en congruentie; de lessen die je daar als ‘uitvoeringsbaas’ over kan opdoen liggen vaak dichtbij. Als je ze tegenkomt in je werk is het volgens Stoové een kwestie van opslaan en gebruiken. Ze niet laten liggen. Zoals de les die hij leerde van een collega-bestuurder bij het COA, tevens psychiater. Toen Stoové vlak voor een belangrijke

bijeenkomst met een enorme rugpijn zat, zei ze: Erry, ik schrijf je snel een medicijn voor, zodat je die rugpijn niet meer voelt. Want als jij zó binnenkomt, hoeven we verder geen bijeenkomst meer te organiseren.” Met andere woorden: ook lichaamstaal doet ertoe wanneer je een boodschap wil overbrengen.

Stoové organiseerde ook zijn eigen tegenspraak via het bedrijfscabaret. Daarmee vertellen mensen uit de organisatie je met liedjes en sketches wat er eigenlijk bij hen speelt. “Ik werd op een gegeven moment 64 en de vraag was: ga ik door tot 67? Die vraag kwam ook vanuit het departement. Ons cabaret wist dat onmiddellijk op te snuiven en kwam destijds met een liedje: Blijft-ie of blijft-ie niet? Stoové, lachend: “Toen dacht ik: ‘Nou is het over, ik moet niet blijven.’ Tegen zo’n interne klankbordgroep moet je ook kunnen.”