



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

**Bezig zijn op het ministerie van VROM: snuffelstage in het kader van Government Crash Course 1999**  
Geluk, P.

**Citation**

Geluk, P. (2000). Bezig zijn op het ministerie van VROM: snuffelstage in het kader van Government Crash Course 1999. *Bestuurskundige Berichten*, 15(2), 21-23. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234313>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234313>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Testimonial Hester van Leeuwen (bestuurskundige),

"Als trainee werk ik gedurende twee jaar bij twee verschillende diensten van de gemeente Den Haag. Vorig jaar heb ik bij de Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn de sportnota van Den Haag geschreven, die uiteindelijk in de raadscommissie is behandeld.

Het gaf veel voldoening om dit concrete product af te leveren. Nu werk ik voor de Dienst Stedelijke Ontwikkeling bij de afdeling Economie. Mijn werkzaamheden zijn minder beleidsmatig van aard en meer praktisch en organisatorisch.

Zo organiseer ik een bijeenkomst in het kader van 400 jaar handelsrelatie Nederland-Japan en bereid ik het bezoek aan Nederland van een delegatie uit China voor. Ik houd erg van reizen en vind het daarom leuk om met andere culturen in aanraking te komen via mijn werk. Door al deze taken wil ik mij voorbereiden op een toekomstige managementpositie. Hiervoor mag ik ook deelnemen aan een postdoctorale opleiding.

Werken bij Den Haag bevalt mij goed. Een gemeente zorgt voor zoveel producten en diensten, daar heb je als inwoner geen weet van. Zelfs nu ik hier al een tijdje werk ontmoet ik altijd weer mensen die met onderwerpen bezig zijn die belangrijk zijn voor een stad, terwijl je nooit hebt beseft wie daarvoor verantwoordelijk is: de gemeente dus."



OP ZOEK NAAR DE  
PERFECT  
MATCH

Vraag jij je af welke werkgever het beste bij je past? Gaan je gedachten uit naar een grote organisatie die een maatschappelijke taak combineert met bedrijfsmatig werken? Denk dan eens aan een loopbaan bij de gemeente Den Haag met alle mogelijkheden voor jouw inhoudelijke ontplooiing en persoonlijke groei. Deze mogelijkheden doen zich voor in een omgeving die voortdurend in ontwikkeling is.

Wij bieden volop variatie door de vele thema's die een rol spelen bij het leven en werken van een half miljoen mensen in een grote stad. Behalve op een uitdagende werkring mag je rekenen op moderne arbeidsvoorwaarden met mogelijkheden voor individuele keuzes en leuke extra's zoals bedrijfsfitness.

De gemeente Den Haag zoekt regelmatig talentvolle hoger opgeleiden voor verschillende vacatures en traineeships. Ook zijn er elk jaar mogelijkheden voor stages en afstudeeropdrachten. Wil je meer weten? Neem dan contact op met Wilbert Flinterman, telefonisch (070 - 353 27 35) of per E-mail ([w.flinterman@bsd.denhaag.nl](mailto:w.flinterman@bsd.denhaag.nl))



Gemeente Den Haag

## 'Bezig zijn op het ministerie van VROM: snuffelstage in het kader van Government Crash Course 1999

Peter Geluk

. In oktober en november van het vorig jaar werd in nauwe samenwerking tussen het Departement Bestuurskunde en de Directie Personeelsmanagement Rijksdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties het 'Government Crash Course 1999' georganiseerd.

In het programma van deze Course, wat bestond uit een driedaagse workshop, een snuffelstage van een week en een terugkomdag, kregen studenten van verschillende studierichtingen de gelegenheid op een concrete manier kennis te nemen van een aantal taken en werkzaamheden bij de rijks-overheid. Ook een van de redacteurs van Bestuurskundige Berichten volgde de cursus. Naar aanleiding van zijn ervaringen in de week die hij meeliep met een topambtenaar, schreef hij het volgende verslag.

Mijn stage vond plaats in november van het vorig jaar en bood me de gelegenheid een week mee te kijken over de schouder van een chef-kok in een van de keukens van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Mevrouw Yvonne Horsten van de Rijksplanologische Dienst (RPD) bood me de gelegenheid te ruiken aan de gerechten die er de keuken verlieten, maar vooral kreeg ik te zien hoe ze werden bereid. Een inspirerende ervaring voor een leerling-kok.

"Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn." Deze zin, geschreven op een kaart hangend op de muur boven het bureau van het hoofd van

de afdeling Landelijke Gebieden van de Rijks Planologische Dienst, speelt mij gedurende mijn stageweek meerdere malen door het hoofd. Zei deze kaart iets over het werk van mevrouw Horsten of haar afdeling? Is het een

**"Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn."**

poging tot relativering van het werk van haar afdeling in hectische tijden, zoals het geval is in de week waarin ik rondsnuffel op het ministerie van VROM? ...de week waarin Minister Pronk aan een stuk in de kamer staat, eerst voor het 'Waddengas' en daarna voor de begrotingsbehandeling van VROM. Of slaat de regel op de kaart op de redenen waarom bij veel mensen het woord 'bureaucratie' een negatief beeld oproept? Het beeld waarin de ambtelijke molen draait op de wind van loze, utopische woorden als "een duurzame ontwikkeling en ontkoppeling van de groei van de eco-

nomie en de belasting van milieu en ruimte", en er weinig graan gemalen wordt. Of, met nog meer ironie, is de tekst misschien een uiting van het onvermogen van de Planologische Dienst om het aangezicht van Nederland te kunnen bepalen? Levert het voor de vijfde keer inkleuren van de kaart van Nederland (middels de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening) weliswaar een intrigerend lijnenspel van 'rode en groene contouren' op, maar zijn het uiteindelijk niet de andere actoren in het beleidsveld (Europese Unie, provincies, gemeenten en multinationals) die de Nederlandse ruimte inrichten?

Ik heb haar niet naar het hoe en waarom van de kaart met die tekst gevraagd, maar door een week de schaduw te zijn van Yvonne Horsten ben ik in de gelegenheid geweest een antwoord te formuleren op de vragen die de tekst bij mij oproepen.

### *Een circusact*

Waar is Yvonne met 'haar' afdeling Landelijke Gebieden voor verantwoordelijk? Landelijke Gebieden (LG) maakt samen met de afdelingen Stedelijke Gebieden (SG) en Ruimtelijke Investerings en Milieu (RIM) onderdeel uit van de directie Uitvoering en Coördinatie Ruimtelijk

Beleid (UCB), een van de drie directies van de Planologische Dienst. De kerntaak van de afdeling is het zorgen voor de doorwerking van het ruimtelijk beleid betreffende landelijke gebieden in de beleidsontwikkeling en –uitvoering van andere departementen, overheden en betrokkenen bij de ruimtelijke ordening. Het gaat hierbij met name om coördinatie. De taak van Yvonne bestaat hierdoor naast het managen van de activiteiten van haar eigen afdeling uit het coördineren van het beleidsnetwerk rond landelijke gebieden. Veel van de activiteiten van de RPD, en dus ook van Landelijke Gebieden, staan in het teken van De Vijfde Nota: een nieuw ruimtelijk kader dat dient als richtsnoer voor besluitvorming over de ruimtelijke orde. De vraag komt op, ook naar aanleiding van de tekst op de kaart, op welke manier Yvonne invulling aan haar taken geeft. Meelopend –soms meehollend– met Yvonne deed me haar werk denken aan de bekende circusact waarin men tegelijkertijd verschillende bordjes laat draaien op stokjes zonder dat een van de bordjes mag vallen. Dit vergt continue spreiding van aandacht omdat anders op het moment dat men het laatste bordje aan het draaien heeft, het eerste bordje al lang in het zaagsel ligt. Verschillende bordjes dienen zich aan op een werkdag van Yvonne: de specialisten van haar afdeling, de staf van de directie UCB, de werkgroep die hoofdstuk 3 van de Vijfde Nota schrijft, medewerkers van de ministeries van LNV en V&W, mensen uit het veld, enz. Met al deze actoren moeten de contacten op peil worden gehouden, zodat de bordjes blijven draaien. In deze gesprekken en vergaderingen valt me met name op dat Yvonne goed luistert naar wat mensen haar te zeggen hebben. Ik heb me tijdens het bijwonen van de vele vergaderingen van die week laten verleiden tot de observatie dat de eigenschap van goed luisteren vaak beter ontwikkeld is bij vrouwen dan

bij mannen. Mannen lijken soms meer belust op het maken van hun punt. Dat leidt tot momenten waarop je zou kunnen verzuchten: “Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn.”

## notulen worden niet gemaakt, ze worden toch niet gelezen

Het draaiend houden van de bordjes op de stokjes vergt een constante alertheid waarbij je in de gaten moet houden welk bordje weer even aangezwengeld dient te worden: prioriteiten stellen. Tijdens de stageweek is aan het begin van een dag niet duidelijk hoe die zal verlopen: prioriteiten kunnen snel veranderen. Het werk van Yvonne kent hierdoor een (voor mij) aantrekkelijke dynamiek. Wel lijkt het zo dat doordat de ‘bordjes’ steeds om aandacht vragen, zij haar agenda grotendeels bepalen. Inderdaad blijkt bij navraag dat Yvonne weinig ruimte heeft om zelf in te plannen. Wel kan ze in de beperkte vrije ruimte zelf accenten leggen.

### *Informele sfeer*

Het draaiende houden van de bordjes is overigens niet de hele kunst, Yvonne moet er ook voor zorgen dat zij het is die de bordjes laat draaien. Bijvoorbeeld op het moment dat de begrotingsbehandeling van VROM in de Tweede Kamer begint en de eerste vragen van Kamerleden binnenkomen op de fax van het ministerie. Er beginnen dan allerhande mensen te rennen. Yvonne moet ingrijpen om ervoor te zorgen dat de vragen voor haar afdeling haar eerst bereiken en pas dan de specialisten van Lande-

lijke Gebieden. Dit ‘even’ moeten aantrekken van de teugels hangt wellicht samen met de informele sfeer die er normaliter op de afdeling heerst.

Al vanaf het moment van binnenkomen viel mij die sfeer op, een sfeer die ik overigens niet verwacht had aan te treffen. Vandaar ook dat ik me een tikkeltje ‘overdressed’ voelde in mijn klassieke, grijze pak tussen al die fleurige overhemden met daarop nog veel fleuriger dassen (Toen ik werd voorgesteld als student uit Leiden die een weekje kwam meekijken, werd er onder andere gezegd: “Zo...zien die er zó uit tegenwoordig?”).

Een andere uiting van de informaliteit op de afdeling is dat de deuren van de kamers van alle medewerkers – tot de directeur toe– uitnodigend open staan. In het gesprek dat ik had met een van de nieuwste aanwinsten van Landelijke Gebieden, Claudia, bleek die ‘open-deuren-mentaliteit’ een groot voordeel voor haar als starter. Ze loopt makkelijk ergens binnen om advies te vragen. In zo’n open sfeer is het makkelijk leren. Ook ik kon de vruchten plukken van deze mentaliteit en kreeg zo niet alleen een beeld van het werk van Yvonne, maar ook van de hele afdeling. Velen waren bereid tijd uit te trekken om mij iets te vertellen over hun werkzaamheden.

In de afdelingsvergadering op maandag ging het onder andere over een enquête, gehouden in het kader van Kennis Effectief Werken. Ook als het gaat om het verwerven van kennis komt het informele aspect terug. Uit het onderzoek bleek dat de mensen op de afdeling van Yvonne vooral veel kennis opdoen door het aanspreken van collega’s. Een directe bevestiging van dit punt was dat er aan het begin van de vergadering werd besloten dat er geen notulen zouden worden gemaakt omdat die toch niet werden gelezen, je “hoorde het immer toch wel”. Van het interne computersysteem wordt niet veel gebruik ge-

maakt. Er wordt zelfs met een zekere verachting over deze zogenaamde ‘U-schijf’ gesproken. Ook wordt er niet veel nieuwe kennis opgedaan door het lezen van wetenschappelijke literatuur (“daar kom je toch niet aan toe”) en worden niet alle relevante lezingen en symposia bezocht (“ook daar kom je niet altijd aan toe”). Ik meende een zekere scepsis te bespeuren bij dit agendapunt.

Ook de managementstijl van Yvonne Horsten heeft een informeel karakter. Ik kreeg de indruk dat de medewerkers van de afdeling een behoorlijke mate van autonomie hebben. Het zijn natuurlijk vakspecialisten, en zoals elke bestuurskundige weet, hangt specialisatie vaak positief samen met mate van complexiteit van het werk, die weer een grotere autonomie van werknemers vergt. Deze grotere vrijheid heeft zowel voor- als nadelen. Een voordeel van deze stijl van leidinggeven is dat mensen meer vrijheid hebben om hun eigen werk in te richten. Dat dit als positief werd ervaren, bleek tijdens de gesprekjes die ik had met verschillende medewerkers. Ook tijdens een lunch kwam dit onderwerp ter sprake, toen het ging over werkdruk. Er werd geconcludeerd dat je onder tijdsdruk heel efficiënt kunt werken en dat werkdruk dus eigenlijk geen probleem vormt. Voorwaarde is echter wel dat men zelf mag bepalen hoe men het werk aanpakt.

Een nadeel van een regime waarbij men meer inspirerende primus interparus is dan een ‘heerser’, is wellicht dat verantwoordelijkheden vager worden. Ik vermeldde al dat tijdens de beantwoording van de kamervragen Yvonne de teugels even moest aantrekken.

### *Werken in netwerken*

“Het enige waar wij hier mee bezig zijn is bezig zijn”. Het is niet dat haar werk geen relevantie kent of niet concreet is. Dat is mij duidelijk. Varkensboeren naar Groningen? Ritme-

stoormissen door oprukkend ‘rood’ in het Groene Hart? Afnemende biodiversiteit? Slechts enkele vraagstukken uit het repertoire van de afdeling Landelijke Gebieden. Stuk voor stuk problemen die raken aan ‘duurzaamheid’. Ook deze afdeling levert een bijdrage aan het uitvoeren van de missie van VROM: ‘het aan je kinderen nalaten van een wereld zoals je hem zelf zou willen vinden’. Daarbij is het wel zo dat je niet de enige bent die een beeld heeft van hoe Nederland er voor de komende generaties moet uitzien. Bevoegdheden in verband met ruimtelijke ordening liggen vanouds op het lokale schaalniveau. Daarnaast heeft Brussel steeds meer in melk te brokkelen,

## ‘Toch heeft ze plezier in haar baan’

zeker nadat twee jaar geleden in Potsdam de Europese ministers het Europees Ruimtelijk Ontwikkelingsperspectief hebben vastgesteld. Daarnaast hebben ministeries als LNV en V&W hun eigen plannen, net als de provincies en gemeenten. Het is kortom, een divers krachtenveld. Ik heb het erg boeiend gevonden iets te zien van hoe een manager een regisseur probeert te zijn in zo’n beleidsnetwerk.

“Het enige waar wij hier mee bezig zijn is bezig zijn”. Als het moet slaan op de ambtenaar die om tien uur ‘s ochtends de werkdag begint met een krantje en een kop koffie, die heb ik niet kunnen betrappen. Het werk van een hoofd van een afdeling lijkt me een interessante, maar drukke baan. Je verkeert in een sleutelpositie waarbij je de specifieke, inhoudelijk activiteiten van de specialisten moet verenigen met de (vaak vage) wensen van de mensen boven je, waaronder de

minister. Je moet zo als ware twee talen spreken, en dat impliceert vertaalproblemen. Daarbij is, zoals Yvonne het zelf zei: “de gecompliceerdheid enorm: inlezen, op het netvlies krijgen, kost enorm veel tijd”. Het werk houdt vaak niet op nadat ze de lange roltrappen in de hal van het VROM-gebouw is afgedaald. Toch heeft ze plezier in haar baan..

Wat me wel een oorzaak lijkt voor twijfel over hetgeen je mee bezig bent als medewerker bij Landelijke Gebieden, kwam bij me op tijdens een afdelingsoverleg over de Vijfde Nota. Ik vond het opeens onvoorstelbaar om in zo’n kleine en benauwde vergadering (zonder ramen) te praten over het platteland, natuurontwikkelingsgebieden, enzovoort. Als deze mensen al een bijzondere binding hebben met ‘hun’ onderwerp, hoe houden ze het dan uit in een ministerie van waaruit je het Groene Hart amper kunt zien?

Maar waar de zin “Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn” nou wel op slaat: aan het eind van de week wist ik het nog niet. Ik bedacht dat ik misschien wat langer moest rondlopen bij de Rijks Planologische Dienst om het te snappen. Dat lijkt me overigens niet onaantrekkelijk, want met name de positieve, open sfeer heeft me erg aangesproken. Toen ik een tijdje na de snuffelweek nog wat paperassen doorbladerde die ik op het ministerie had verzameld, kwam ik het volgende tegen in de ‘RPDwars Weeknieuws’ van 16 november: “De eindejaarskoorts heeft kennelijk nog niet toegeslagen... Dit betekent dat we de komende 10 werkdagen nog ruim 35 miljoen moeten uitgeven. En de komende 20 werkdagen zullen we nog voor ruim 43 miljoen moeten verplichten!” Toen flitste het nog even door mijn hoofd: “Het enige waar wij hier mee bezig zijn...”