



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Willy Dekker, hoofdingenieur-directeur bij Rijkswaterstaat Zee en Delta (pagina 7):
'Annemieke deed een appèl op iedereen aan tafel: we werken voor de toekomst van Nederland, dit gaat ergens over'

Annemieke Nijhof, algemeen directeur bij Deltares (pagina 6):
'De werelden van wetenschap en beleid botsen weleens'

ABD

4
Visie op AI
'Leren en evalueren: dat is de enige manier'

8
Diversiteit
De waarde van een niet-standaard cv in de ambtelijke top

11
Een openhartige Lisette de Ruigh (NWWA)
'Ik deed me stoerder voor dan ik was'

BLAD
Nº 3
SEPTEMBER 2024

EN VERDER:
3 | Leiderschap
Daina Konter (ADR): *'Zolang de intentie goed is, mogen collega's alles tegen me zeggen'*

MET OOK:
12 | Beleid in uitvoering
Kjille Lammertsma (VWS) en Hans Ouwehand (CAK) over de uitvoerbaarheid van beleid:
'Uiteindelijk moet beleid werken voor de burger'



UIT HET SGO - SANDOR GAASTRA, SG EZ EN TEVENS WAARNEMEND SG KGG, OVER DE HERINDELING VAN EZK

Een organisatorisch experiment

De splitsing van EZK biedt de mogelijkheid om te experimenteren met een nog innigere samenwerking tussen ministeries. Tegelijkertijd kan deze politieke keuze ook nadelige consequenties hebben voor mens en organisatie.

Gemeenschappelijke werkorganisatie

Op dit moment wordt er druk gewerkt aan het ontwerp van de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Groene Groei. Als bestuursraad kwamen we al vroeg tot de conclusie dat het verdubbelen van alle bestaande directies een ingewikkelde oplossing zou zijn. Naast de splitsing ligt er immers ook de politieke opdracht om als rijksoverheid 22 procent personeelsbezuiniging te realiseren. We kiezen daarom zoveel mogelijk voor een gemeenschappelijke werkorganisatie, met alleen aparte directies waar dit écht nodig is.

Persoonlijke gevolgen

Beide ministers steunen het concept dat we voor ogen hebben. In de onderlinge gesprekken heb ik aangegeven dat de keuze voor de herindeling ook persoonlijke gevolgen voor medewerkers heeft. Ik denk dat weinig politici zich dat realiseren. De collega's op het Groningen-dossier worden nu bijvoorbeeld voor de derde keer onderdeel van een ander departement. Dat vind ik zeer ongemakkelijk. Hun loopbaanperspectief kan er straks zomaar ineens heel anders uitzien. De herindeling heeft mogelijk ook impact op onze wervingskracht. Als EZK waren we mede door de klimaatopgave een aantrekkelijke werkgever, en hadden we vaak ruime keuze uit kandidaten. Nu zou daar weleens verandering in kunnen komen.

'Ook SG's zonder splitsingsopgave denken nu na over efficiëntie'

Samen experimenteren

We toetsen ons ontwerpconcept overigens niet alleen bij de betreffende ministeries, maar ook bij de andere departementen die bezig zijn met een herindeling. Wat kunnen we van elkaar leren? Wat zijn tot nu toe de waardevolle lessen? Dat is waar we ook binnen het SGO gesprekken over voeren. Het mooie daarvan is dat ook SG's zonder splitsingsopgave nu nadenken over de vraag of hun departementale indeling en onderlinge samenwerking niet efficiënter kan. We bevinden ons midden in een organisatorisch experiment. Laten we dan met elkaar ook goed kijken waar dit kan bijdragen aan een flexibelere en betere Rijksdienst.

Een welkom gevoel

Ik maakte al eerder van dichtbij een departementale herindeling mee. Dat was in 2017, toen hoe het klimaatdossier van IenW naar EZ ging. Mijn belangrijkste les van toen is dat je ervoor moet zorgen dat je de nieuwe collega's hartelijk ontvangt en snel deelgenoot maakt van je organisatie. Is het nog niet helemaal duidelijk wie aanblijft, of wie waar komt te werken? Maakt niet uit: nodig mensen gewoon uit om alvast op hun nieuwe departement te komen werken. Hoe minder ingewikkeld je hun overstap maakt, hoe welkomer zij zich voelen.

WIE ← → wat waar?

TMG-BENOEMINGEN

Het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD vind je op www.algemenebestuursdienst.nl.



ANNEKE VAN DIJK

Functie per 1 september 2024: secretaris-generaal bij JenV

Was: directeur-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving bij JenV



VERA DE WITTE

Functie per 16 september 2024: plaatsvervangend secretaris-generaal bij DEF

Was: bestuurslid (portefeuille bedrijfsvoering) bij de Hoge Raad der Nederlanden



NOOR SANDERS

Functie per 15 november 2024: directeur-generaal Fiscale Zaken bij FIN

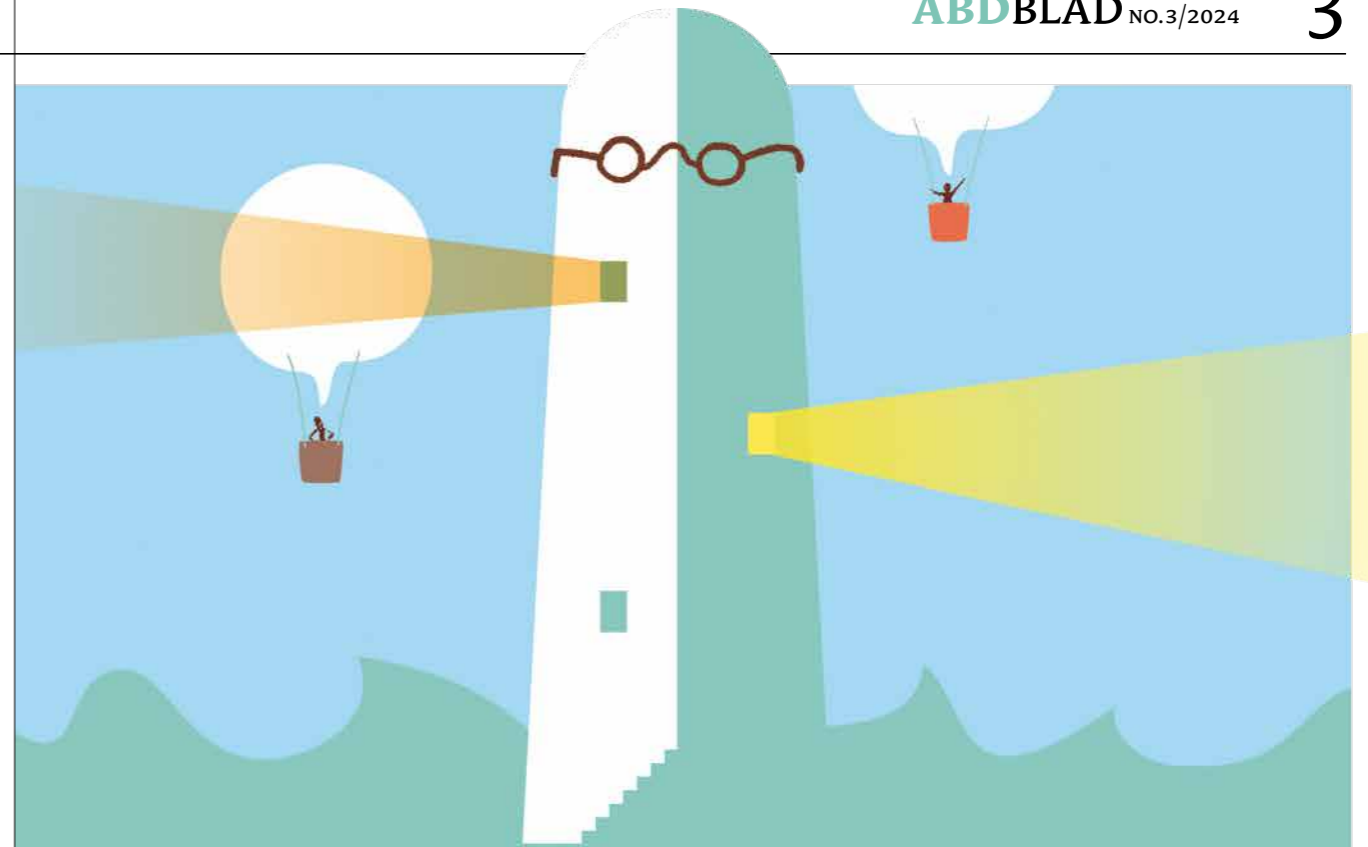
Was: partner Sustainability services bij PwC

VERHUISD?

Ben je onlangs verhuisd en wil je het ABD Blad ook op je nieuwe woonadres ontvangen? Geef je adreswijziging dan door via abd@minbzk.nl.

COLOFON

DGABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van DGABD. Reacties of vragen naar abd@minbzk.nl. **EINDREDACTIE** Trudy van Dijk, Maarten Hilbrandie (DGABD) **FOTOGRAFIE COVER:** Henriëtte Guest **TEKST EN VORMGEVING** Kris Kras communicatie, Utrecht **DRUK** Xerox



LEIDERSCHAP

Hoe brengen ABD'ers leiderschap in de praktijk? **Daina Konter**, sectormanager Operational Audit bij de Auditdienst Rijk, deelt haar inzichten.

'Een discussie ga ik zelden uit de weg. Niet iedereen vindt het fijn, maar van mij mag het in discussies soms best schuren. Dat biedt namelijk de kans om met een open blik te kijken naar elkaars bezwaren. Het is in zo'n geval ook aan mij om alle standpunten serieus te nemen en respectvol om te gaan met de verschillen. Want wie zich gezien en gehoord voelt, is eerder ontvankelijk voor de boodschap van een ander. Wrijving kan op die manier glans opleveren.'

Vrijheid voelen

'Ik probeer een omgeving te creëren waarin iedereen zich vrij voelt om te zeggen wat hij of zij vindt. Dat doe ik allereerst door het goede voorbeeld te geven en zélf zoveel mogelijk bespreekbaar te maken, zodat anderen die vrijheid hopelijk ook voelen. Maar ik benadruk het ook in een-op-eengesprekken. Zolang de intentie goed is, mogen collega's alles tegen me zeggen. En als ik zie dat iemand ergens mee zit, dan vraag

ik daarnaar. Heeft iemand toch nog even tijd nodig? Dan weten ze me te vinden als ze behoefte hebben aan een gesprek. Het helpt natuurlijk enorm als ik me op mijn beurt ook vrij voel. Die steun ervaar ik bij de Auditdienst Rijk, waar ik de kans heb gekregen om leiding te geven aan zo'n zestig bevlogen collega's.'

Extra energie en aandacht

'Met de ene collega klik je misschien beter dan met de ander. Maar uiteindelijk is het wel mijn taak om iederéén verder te brengen. Ik kies daarin niet de makkelijke weg, ook al kost dat soms extra energie en aandacht. Uiteindelijk doe ik dit werk voor de maatschappij en voor de ontwikkeling van mijn collega's. Juist als je alle verschillende kwaliteiten om je heen zo goed mogelijk laat samenwerken, is dat enorm waardevol. We moeten de verschillen tussen collega's binnen de rijksoverheid koesteren.'



De langere versie van dit interview met Daina lees je online. Scan de QR-code.





Artificial Intelligence: kans of risico? 'AI kan ons werk juist menselijker maken'

Het gebruik van Artificial Intelligence (AI) neemt sterk toe, ook bij de overheid. Hoe kijken topambtenaren aan tegen de kansen en risico's? En hoe bereiden we ons daarop voor?

'AI ontwikkelt zich de laatste twee jaar in een waanzinnig tempo', stelt Eva Heijblom (directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie bij BZK). 'Door de komst van modellen als ChatGPT is AI ineens een veel gebruiksvriendelijkere en vooral zichtbaardere vorm gaan aannemen. We bevinden ons sindsdien in een stroomversnelling.' ChatGPT is een voorbeeld van narrow AI: het is geoptimaliseerd voor één specifieke taak, maar komt nog niet in de buurt van menselijke intelligentie. De volgende stap wordt general AI, waarbij nieuwe systemen mogelijk een vorm van bewustzijn hebben.

LEREN EN EVALUEREN

Michel van Leeuwen is directeur Artificiële Intelligentie bij JenV. Hij merkt dat zelfdenkende AI angst inboezemt, ook al is dit nog toekomstmuziek. 'De samenleving kan nog steeds geen onderscheid maken tussen hoog- en laagrisicotoepassingen. We zijn zo doordrongen van de risico's dat ze ons misschien wel verlammen. Als directie proberen we in kleine stappen vernieuwing aan te jagen. Leren en evalueren: dat is de enige manier. Waarin kan AI ons helpen en waarin niet? Daarbij brengen we de kennis over de kersverse Europese AI-verordening, die we opdoen uit de onderhandelingen in Brussel, in bij onze AI-experimenten.'

OPENSTAAN VOOR VERANDERINGEN

Michels directie organiseert al sinds 2020 zogeheten kickstartsessies. Daarin maken de MT's binnen JenV kennis met de mogelijkheden en beperkingen van AI, en de geldende

kaders. Michel: 'Om verlamming tegen te gaan, zul je de positieve kant van AI moeten benadrukken. We sporen medewerkers daarom aan om verantwoord te experimenteren. Niet met vertrouwelijke informatie en op een manier die weinig tot geen risico's met zich meebrengt. En heeft iemand een slimme, waardevolle tool gevonden? Dan moeten we openstaan voor veranderingen in onze werkwijze.'



Eva Heijblom

'Zorg dat je gevoel krijgt bij wat er in de private sector gebeurt'

DATAGEDREVEN TOEZICHT

Ook Tanaquil Arduin is groot voorstander van AI-experimenten. Ze is directeur Informatie en Programmeren, tevens Chief Information Officer bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). De ILT beschikt sinds 2017 over een Innovatie- en Datalab, bedoeld om het datagedreven toezicht van de organisatie te versterken. 'Daar betrekken we ook de academische wereld en het bedrijfsleven bij', geeft Tanaquil aan. 'Je kunt beter leren van elkaars successen en voorkomen dat iedereen telkens het wiel opnieuw gaat uitvinden.'

EFFICIËNTER INSPECTEREN

De ILT is al langer bezig met AI en plukt daar de vruchten van. Tanaquil geeft een voorbeeld. 'Onze collega's moeten

honderden kilometers spoor inspecteren op beschadigingen. Dat deden ze voorheen enkel ter plekke. Nu brengen we het spoor ook met dronedetectie in kaart. Vervolgens geven we de beelden als input mee aan een AI-model, dat herkent of er sprake is van schade. Zo kunnen collega's sneller, efficiënter én veiliger inspecteren. Dit prototype werkt goed, maar veel andere modellen zijn nog niet betrouwbaar. Daarin zullen we geduld moeten tonen, waarbij we ook kritisch moeten blijven op de aanvaardbaarheid van de risico's.'

OVERHEIDSPILOTS

Eva begrijpt de terughoudend van het Rijk ten aanzien van AI, bijvoorbeeld als het gaat om discriminatie en privacy. 'Juist daarom pleit ik voor zoveel mogelijk rijksbrede pilots, en pilots elders bij de overheid zoals bij provincies, waterschappen en gemeenten. Hierdoor gaan hopelijk steeds meer collega-ambtenaren de waarde van AI inzien. En hoe complexer de modellen worden, hoe ingewikkelder het zal zijn om deze goed te controleren. We zullen als overheid dus moeten bijblijven. Anders mis je net als bij de opkomst van sociale media de boot en ben je te veel achteraf restricties aan het opleggen.'



Tanaquil Arduin

'Dankzij AI kunnen we sneller, efficiënter en veiliger inspecteren'



Michel van Leeuwen

'We sporen medewerkers aan om verantwoord te experimenteren'

LEREN VAN DE PRIVATE SECTOR

Tijdens haar internationale werkbezoeken leert Eva veel over de meerwaarde van AI. 'Zo heeft de Franse overheid een model ontwikkeld dat fungeert als digitaal loket. In Nederland komen we om in de informatieve overheidswebsites en AI kan de dienstverlening aan burgers veel meer vraaggestuurd maken. In die zin moet onze huiverigheid innovatie niet in de weg staan. Ik zou collega's willen oproepen om ook gevoel te krijgen bij wat er in de private sector gebeurt op het gebied van AI. Ken daarnaast de risico's en kansen, zodat je die kunt overbrengen. AI is niet alleen iets van onze ICT-afdelingen. Het raakt ons allemaal.'

MENSELIJKER

Aan een voorspelling over de AI-ontwikkelingen waagt Michel zich allang niet meer. Wel spreekt hij zijn grote wens uit. 'Ik hoop dat AI de administratieve lasten van ambtenaren drastisch gaat verlagen. Het zou het werk van onze professionals kunnen terugbrengen naar de essentie: de samenleving verbeteren. Niemand is immers op aarde om de hele dag te typen of te mailen. Het klinkt paradoxaal, maar AI kan ons werk juist menselijker maken. Daar is alleen wel lef voor nodig, een stap in het onbekende.'



‘Het is een kwestie van balanceren tussen alles willen weten en adaptief zijn en handelen’

Willy Dekker (hoofdingenieur-directeur van Rijkswaterstaat Zee en Delta) en Annemieke Nijhof (algemeen directeur bij Deltares)

Waterwetenschap voor weloverwogen beleid

Zeespiegelstijging, bodemdaling, waterkwaliteit en -verdeling: het portfolio van Rijkswaterstaat is niet mals. Met behulp van de expertise en toegepaste onderzoeken van Deltares, het Nederlandse kennisinstituut voor water en ondergrond, komt RWS tot effectieve en efficiënte oplossingen.

Waarom is jullie samenwerking zo belangrijk?

Willy: ‘Er liggen grote maatschappelijke vraagstukken voor ons. Denk aan het veranderende klimaat en de energietransitie. Daarvoor hebben we nieuwe kennis nodig om de juiste keuzes te kunnen maken, zowel in beleid als in de uitvoering. Deltares helpt ons vooruit te kijken én om in het hier en nu te kunnen handelen. Onder andere bij het in kaart brengen van de zandvoorraden in de Noordzee, zodat we weten hoe we onze kustlijn hiermee kunnen blijven beschermen. Een ander voorbeeld is het beheer van de Oosterscheldekering. Als we die sluiten, gebruiken we watermodellen die mede door Deltares zijn ontwikkeld. Bijvoorbeeld om de waterstand en stroming te voorspellen.’

Annemieke: ‘Deltares kijkt verder dan de actuele vragen vanuit beleid of de uitvoering. We werken op het gebied van droogteonderzoek bijvoorbeeld al jaren samen met Australië en het Midden-Oosten. Naar zulk onderzoek was in Nederland tien jaar geleden nog geen vraag, maar door

het steeds extremere weer hebben we er nu veel baat bij. Het is aan Deltares om de kennisbasis op orde te hebben voor al die maatschappelijke vraagstukken van nu en de toekomst.’

Voor welke uitdagingen komen jullie te staan?

Willy: ‘Nederland veilig, leefbaar en bereikbaar houden is een mooie, uitdagende klus. Daarin hebben we heel veel te doen, in een beperkte fysieke ruimte en onder veranderende omstandigheden. Dat vraagt voortdurend om keuzes. Strategisch en toegepast onderzoek zijn hiervoor van groot belang, zowel voor de beleidsdirecties als de uitvoering. Het is verleidelijk om zoveel mogelijk te willen weten, maar op een gegeven moment moet je ook handelen. En het liefst adaptief. Dat is een kwestie van balanceren.’

Annemieke: ‘Het beste wat de wetenschap kan brengen is vooruitgang, het beste wat beleid kan brengen is stabiliteit. Die twee werelden botsen weleens. Ik kan een heel inhoudelijk verhaal houden over de lange termijn, maar dat

is niet altijd in lijn met de horizon van RWS. Enerzijds wil Deltares dapper het podium zoeken. Anderzijds loop je dan het gevaar dat je te veel op de beleidsstoel gaat zitten. RWS heeft ook te maken met vragenuren en Kamerdebatten. Dan helpt het niet als wij de organisatie ook nog eens platwalsen met onze ideeën en ambities.’

Willy: ‘We delen de missie om Nederland bewoonbaar te houden en te beschermen tegen overstromingen, met een veerkrachtige watervoorraad en infrastructuur. Het past een kennisinstituut als Deltares ook om toekomstscenario’s te schetsen. Anders ben je te veel bezig met alleen het hier en nu. Maar een gepast tempo is belangrijk voor draagvlak en aanpassingsvermogen. Daarover zullen Annemieke en ik met elkaar in gesprek moeten blijven.’

Wat leren jullie van elkaar?

Willy: ‘Ik herinner me een bijeenkomst over de aanpak van de Grevelingen. We kwamen niet echt verder, tot Annemieke alle aanwezigen vroeg naar het eerste moment waarop zij werden geraakt door de natuur. Dat maakte de mooiste verhalen los. Daarmee deed Annemieke een appél op iedereen aan tafel: we werken voor de toekomst van Nederland, dit gaat ergens over. Ze creëerde de ruimte voor het goede gesprek.’

Annemieke: ‘Willy kan ontzettend goed luisteren. In moeilijke overleggen zijn mensen vaak bezig met het punt dat zij willen maken. Dan ben je dus alleen bezig met het op tafel gooien van je eigen gedachten en ideeën. Door het hoge tempo van ons werk wordt de kunst van het luisteren steeds unieker, maar het is wel dé succesfactor.’

Wat kan er in jullie samenwerking beter?

Annemieke: ‘Ik merk dat er in de uitvoeringsfase van RWS-projecten niet altijd ruimte is voor reflectie op de beschikbare kennis. Terwijl het water- en bodemsysteem waarmee bijvoorbeeld een waterkering interacteert voortdurend verandert. Het zou dan kunnen helpen om een kennisproject naast het uitvoeringsproject te zetten. Welke consequenties heeft een verandering in de bodem of waterstand voor het project? We kunnen daarin nog intensiever gebruikmaken van elkaars kennis.’

Willy: ‘Die ruimte zou ook ik graag willen hebben, maar we moeten ook tijdig presteren. We voelen de maatschappelijke druk om Nederland bereikbaar te houden, zonder al te veel hinder en met beheersing van kosten en tijd. Daarin zullen we het evenwicht moeten bewaren. Het mooie van onze samenwerking is dat alles in samenhang en samenwerking gebeurt. Het is echt een strategisch partnerschap.’

Als rijksoverheid willen we een brede afspiegeling zijn van de samenleving. Het gaat daarbij niet alleen om een goede man-vrouwverhouding en culturele diversiteit, maar ook om verscheidenheid in studieachtergrond en werkervaring. Drie ABD'ers vertellen over hun bijzondere pad richting de topambtenarij en de meerwaarde hiervan.

Diversiteit

De waarde van een veelzijdig cv

Mario Penzen is directeur Bedrijfsvoering en Projectbeheersing bij Rijkswaterstaat. Hij groeide op in een gezin waarin studeren geen gangbare stap was. Mario werd na de mavo beroepsmilitair, maar voelde gaandeweg dat hij meer in zijn mars had. Hij ambieerde een hogere rang en ging de schoolbanken in. 'Overdag was ik op de kazerne, 's avonds volgde ik een MTS-opleiding. Ik wilde destijds heel graag officier worden.'

KANSEN PAKKEN EN KRIJGEN

Een MTS-opleiding bleek voor die ambitie niet voldoende. In het bedrijfsleven maakte Mario dankzij een combinatie van werken en leren wél carrière, onder andere bij Elsevier en het Van Gogh Museum. Inmiddels prijken er twee hbo-bachelors en twee universitaire masters op zijn cv, allemaal in deeltijd afgerond. In 2014 werd Mario topambtenaar. 'Wat me nog het meest heeft gevormd zijn de mensen die ik in al die jaren ben tegengekomen. Docenten, collega's en werkgevers die in me geloofden. Je moet kansen pakken, maar anderen moeten het talent ook in je willen zien.' Via het overheidsnetwerk InterCoach probeert Mario nu op zijn beurt jonge ambtenaren te helpen. 'Mijn reis was soms hobbelig. Mede daarom wil ik als coach de jongere generaties een vliegende start proberen te geven.

Door een kijkje in hun leven en wereldbeeld kan ik me daarnaast blijven verhouden tot de veranderende maatschappij.'



Mario Penzen

'Je moet kansen pakken, maar anderen moeten het talent ook in je willen zien'

IN ANDEREN GELOVEN

Mario heeft nog altijd profijt van zijn tijd als beroepsmilitair. 'Ik leerde op mijn zeventiende wat leiderschap is. Als je de ander vertrouwt en je weet wat je van elkaar nodig hebt, dan kun je elke crisis aan. Door alle verschillende werkomgevingen en ontmoetingen ontwikkelde ik in mijn carrière ook een steeds betere neus voor talent. Ik leerde dat mensen niet zozeer een kans moeten

krijgen, maar dat zij een kans zijn. Die houding maakt dat ik in anderen geloof en hun de ruimte geef om het optimale uit zichzelf te halen.'

PRIORITEITEN

Ook Richard van Hienen (algemeen directeur Auditdienst Rijk) kende een opmerkelijke aanloop naar de topambtenarij. Zijn ouders waren melkveehouders en na de hogere landbouwschool werd Richard mede-eigenaar. Hij hield er waardevolle lessen aan over. 'Je bent als agrariër altijd afhankelijk van het weer. Daardoor leer je prioriteiten te stellen. Ik leerde ook dat terugkijken geen zin heeft. Je kunt lang bij de pakken blijven neerzitten, maar morgen is een nieuwe dag met nieuwe kansen.'

GOED MET CIJFERS

Na zes jaar werd het familiebedrijf verkocht voor natuuruitbreiding en stapte Richard over naar het Landbouw Economisch Instituut (LEI). 'Daar vonden ze het een goed idee dat ik me ging verdiepen in bedrijfseconomie en boekhouding. Cijfertjes lagen me wel, dus die mogelijkheid greep ik meteen aan.' Richard rondde twee deeltijdopleidingen af en werd uiteindelijk accountant. 'Het sloot telkens mooi op elkaar aan: als ik wat verder kwam in mijn studie, kreeg ik ook een hogere functie. En ik had het voordeel dat ik alles leuk vind. Bij nieuwe projecten steek ik altijd mijn hand op.'



Richard van Hienen

'Bij LNV en het UWV nam ik de blinde vlekken van anderen weg'

PRAKTIJKKENNIS

Aan het begin van zijn carrière had Richard soms het gevoel dat hij achterliep. 'Later ben ik het gaan zien als "andere bagage". Ging het in mijn tijd bij LNV over dierziektes, dan kon ik mijn praktijkkennis toevoegen. En toen ik later bij het UWV werkte en we daar te maken kregen met de NOW (Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid, red.), kwam mijn controle-ervaring goed van pas. Zo nam ik de blinde vlekken van anderen weg.' Richard trekt de vergelijking tussen het boerenleven en zijn huidige rol bij

de Auditdienst Rijk. 'Dat is natuurlijk moeilijk, maar bij zowel dieren als mensen geldt: als het goed met hen gaat, behaal je de beste resultaten. Ik probeer altijd de ideale werksituatie te creëren, met een goede sfeer en ontwikkelmogelijkheden.' Richard doceert sinds een jaar ook aan de Nyenrode Business Universiteit, waar hij in 2006 zijn post-master Accountancy afrondde. 'Ik vind het prachtig om anderen verder te brengen. De kans die mij is geboden, geef ik graag terug.'

MAATSCHAPPELIJKE DRIJFVEREN

De cv's van Mario en Richard duiden op een brede interesse. Bij Geertje van Hooijdonk, directeur en plaatsvervangend directeur-generaal Natuur bij LVVN, is dat niet anders. Met de master Natuurwetenschappen & Bedrijf en Bestuur koos ze voor een bèta-opleiding waarin ze ook haar maatschappelijke drijfveren kwijt kon. 'Dat mijn passie bij klimaat en natuur zou komen te liggen, wist ik toen nog niet. Dat zaadje werd pas geplant tijdens een hoorcollege van een professor van het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change, red.). Ik dacht meteen: hier wil ik iets mee.'

TIJD KOPEN

Na haar studie werkte Geertje onder andere voor Essent, waar ze al op jonge leeftijd leidinggevende ervaring opdeed. 'Daar leerde ik dat je soms tijd moet kopen, ook al voel je de druk om snel met een oplossing te komen. Pak de ruimte om een probleem eerst goed te doorgronden. Het liefst met een kleiner, analytisch sterk team. En schaal pas op als je de oplossing hebt.'



Geertje van Hooijdonk

'Ik kan nog altijd goed tegen onzekere situaties'

Geertje werkte ook voor adviesbureau TwynstraGudde. 'Daar beloofden we soms nieuwe producten of diensten waarvan we nog niet wisten hoe die eruit zouden komen te zien. Dat vond ik de eerste keer vreselijk spannend. Maar gaandeweg leer je te vertrouwen op je proces. Ik kan daardoor nog altijd vrij goed tegen onzekere situaties.'

GEVEN EN NEMEN

Geertje heeft het met haar collega's vaak over ambtelijk vakmanschap. 'Het is niet de bedoeling dat we onze adviezen toeschrijven naar de wens van de bewindspersoon. Het draait om wetenschappelijk onderbouwde scenario's en aanbevelingen. De politiek mag daar vervolgens van afwijken. Zolang de feiten maar op tafel liggen, met het natuurbelang voorop én met aandacht voor de sociale en economische factoren.' Ook geven en nemen staan bij Geertje hoog in het vaandel. 'In mijn tijd bij Natuur & Milieu leerde ik dat een akkoord nooit honderd procent "jouw ding" zal worden. Je hebt draagvlak nodig om je te doelen te kunnen behalen.'



8

OPENHARTIGE
ANTWOORDEN

LISETTE DE RUIGH
Directeur Slachttoezicht
bij de NVWA

1.

Hoe is je liefde voor dieren ontstaan?

'Ik was zo'n meisje dat van jongs af aan dierenarts wilde worden. En dat is altijd zo gebleven. In mijn middelbareschooltijd werkte ik alle vakanties op een veehouderij. En als de boer eropuit ging, zorgde ik het hele weekend in m'n eentje voor de koeien. Dat vond ik fantastisch! Later kwam ik als dierenarts tot de conclusie dat ik meer wilde dan alleen maar inenten. En dat ik niet alleen met dieren, maar ook met mensen wilde werken.'

2.

Wat was leuk en minder leuk aan je tijd als dierenarts?

'Ik zag de wereld rondom kleine huisdieren langzaam doorslaan. Als je jouw hond elke dag twee keer een spuit moet geven vanwege suikerziekte, dan ga je wat mij betreft te ver. Of neem de doorgefokte hondenrassen met een platte snuit. Als je daar als dierenarts continu van alles aan moet oplappen, ben je niet goed bezig. Je moet je altijd inzetten voor een dierwaardig bestaan. Zelf ben ik na mijn studie eerst bij een organisatie gaan werken die zich bezighield met embryotransplantatie. Daarmee vergroot je de kans dat je een veestapel genetisch verbetert. Aan een van de fokstieren heb ik nog warme herinneringen: Sunny Boy. Genetisch gezien een heel bijzonder rund. Zijn moeder heette Pietje175, ik weet het nog precies!'

3.

Wat is een bepalende gebeurtenis geweest in je leven?

'Toen mijn drie kinderen op de middelbare school zaten, gingen ze in verschillende gradaties puberen. Dat heeft er uiteindelijk toe geleid dat ik twee jaar fulltime thuis ben geweest. Voor mijn gezin, maar ook voor mezelf. De combinatie met keihard werken was gewoon niet meer mogelijk. Ik ben nog steeds enorm blij met dat besluit, want het gaf me de ruimte voor reflectie. En daar was ik aan toe, kwam ik achter.

Waarom en voor wie doe ik dit werk eigenlijk? En wat wil ik nu zelf? Die reflectie gaf me ook de zekerheid dat mijn gezin het allerbelangrijkste is.'

4.

Welke periode zou je graag nog eens herbeleven?

'Ik ben vier jaar lang nauw betrokken geweest bij de bouw van Wildlands, het dierenpark in Emmen. Daar was ik eindverantwoordelijk op het gebied van planten en dieren, en later werd ik er operationeel manager. Een waanzinnig mooie tijd! Op het gebied van dierenwelzijn wilde ik natuurlijk het beste van het beste. En er bestaan geen standaarden voor olifanten- of neushoornverblijven, dus ik bezocht veel buitenlandse dierentuinen. De hele wereld zei tegen ons: "Je kunt niet in één klap een heel dierenpark verhuizen." Maar het lukte, zonder ook maar één dier te hoeven euthanaseren. Ik ben megatrots op dat avontuur.'

'Ik wil mezelf kunnen zijn, waar ik ook ben'

5.

Wat is je levensmotto?

'Niets is onmogelijk, dat is me echt met de paplepel ingegoten. Mijn ouders hadden de oorlog meegemaakt en vonden dat je elke kans moest grijpen. Over wel of niet studeren was ook geen discussie mogelijk: geef niet op, doe wat je kunt. In de loop der jaren is er nog een levensmotto bijgekomen. Ik wil mezelf kunnen zijn, waar ik ook ben. Thuis én op mijn werk. Dat was aan het begin van mijn carrière wel anders. Ik was toen de enige vrouw in een mannenwereld,

en overschreeuwde mezelf weleens. "Lisette is de enige met ballen", vonden ze. Maar in werkelijkheid deed ik me stoerder voor dan ik was. Inmiddels heb ik geleerd om mezelf niet te verloorchenen. Authenticiteit vind ik heel belangrijk.'

6.

Waar krijg je kippenvel van?

'Van de enorme impact die ik in mijn huidige rol kan hebben op het dierenwelzijn in Nederland. Diergeneeskunde, de liefde voor dieren en mijn managementervaring: alles komt hier samen. Wat voor manager ik probeer te zijn? Ik hoop dat mijn collega's me zien als iemand met een grote ziel, die betrouwbaar is en ook zakelijk kan zijn. En ik hoop dat ze het gevoel hebben dat ze van me op aan kunnen.'

7.

Hoe kom je na een drukke week tot rust?

'Ik geniet van de vele contacten en de dynamiek van mijn werk. Maar ik vind het ook ongelooflijk fijn om thuis in stilte over het Drentse platteland te lopen. En dat terwijl ik ben geboren in Pernis, bij Rotterdam. Vanaf het moment dat ik besepte dat er ook andere streken waren, vond ik het afschuwelijk om daar te wonen. De Rotterdamse mentaliteit spreekt me nog wel steeds heel erg aan. Doe maar normaal, en zeg het elkaar als iets je niet bevalt. En ook al mocht het niet thuis: ik kan nog steeds plat Rotterdams praten!'

8.

Wat staat er nog op je bucketlist?

'Het klinkt misschien afgezaagd, maar het lijkt me fantastisch om kleinkinderen te krijgen. Welke levensles ik als oma zou meegeven? Je bent goed zoals je bent, geloof in jezelf. En blijf met beide benen op de grond staan.'

Hoe houd je oog voor de menselijke maat en de uitvoerbaarheid van beleid? **Kjille Lammertsma** (directeur Zorgverzekeringen bij VWS) en **Hans Ouwehand** (voorzitter Raad van Bestuur van het CAK) delen samen hun visie.

‘Onderschat het onderbuikgevoel van medewerkers niet’



Hoe proberen jullie de afstand tussen beleid en uitvoering te overbruggen?

Hans: ‘De jaarlijkse Stand van de Uitvoering is voor ons een belangrijk middel. Hier kunnen we de knelpunten in kwijt die we in de uitvoering tegenkomen. Het zijn knelpunten waar onze medewerkers soms buikpijn aan overhouden. Ze missen in bestaande wet- en regelgeving dan de speelruimte om de burger écht verder te kunnen helpen. Gelukkig worden we hier samen steeds beter in.’

< **Hans Ouwehand**

‘Het is waardevol om collega’s te blijven wijzen op ons hogere doel’

Kjille: ‘Het is belangrijk om dat onderbuikgevoel niet te onderschatten. Uiteindelijk moet beleid werken voor de burger. Daarom vragen we het CAK regelmatig om een uitvoeringstoets te doen. Wat zijn de effecten van een mogelijke wetswijziging voor de burger? En is die wijziging wel werkbaar voor de medewerkers? Dankzij zo’n uitvoeringstoets komen we er niet alleen achter hoe een wet voor alle partijen inhoudelijk zou uitpakken,

maar ook of deze tijdig zou kunnen worden ingeregeld. Als wij aan het CAK het onmogelijke vragen, heeft de burger daar uiteindelijk alleen maar last van.’

Verloopt de samenwerking altijd goed?

Hans: ‘Er bestaan knelpunten die VWS en het CAK met z’n tweeën kunnen oplossen. Maar soms zijn er ook andere ministeries of uitvoeringsorganisaties direct of indirect betrokken bij een bestaande wet. Een goed voorbeeld is de regelgeving rondom duurzaam gescheiden leven, waarvan bijvoorbeeld sprake is als een van de partners in een verpleeghuis woont. Dat heeft impact op de AOW-uitkering, die de SVB regelt, en op de eigen bijdrage voor de Wet langdurige zorg die wij innen. Een aanpassing in bestaande wetgeving regel je in dat soort gevallen niet zomaar even.’

Kjille: ‘Is iets wel of geen knelpunt? Daar zijn we het niet altijd over eens. Maar we voeren daar goede gesprekken over, met begrip voor elkaars belangen. Ondertussen zijn we als VWS continu hard bezig met de knelpunten die het CAK signaleert. Daarbij doen we ons best de meest urgente én meest eenvoudige onderwerpen samen zo snel mogelijk op te pakken. Al is het soms inderdaad niet eenvoudig om iets ook direct op te lossen.’

Een beleidsmaker en een uitvoerder aan het woord over de raakvlakken van hun werk en het belang van een goede samenwerking.



Waar zien jullie nog verbetermogelijkheden?

Hans: ‘De uitvoeringstoets is een goed werkend instrument, maar die wordt ingezet op het moment dat er al een idee voor een wet ligt. Zelf ben ik voorstander van een probleemtoets. Daarmee zouden de uitvoering en het zorgdomein eerst samen kunnen onderzoeken of een probleem ook zonder wetswijziging kan worden opgelost.’

Kjille: ‘En als er dan toch geen nieuwe wetgeving nodig blijkt te zijn, is dat alleen maar mooi meegenomen. De Stand van de Uitvoering is een heel goed aanknopingspunt om vroegtijdig met elkaar te kijken naar wat er nu precies aan de hand is en wat onze opties zijn. We moeten het probleem centraal stellen en vervolgens kijken welke oplossingen er zijn om dat probleem op te lossen.’

Hoe kunnen jullie daaraan zelf bijdragen?

Kjille: ‘Door onszelf en onze medewerkers telkens weer de vraag te stellen: waarom doen we dit eigenlijk? Waarom is deze wet op deze manier geregeld? Ik moedig nieuwe collega’s altijd aan om zo lang mogelijk met een scherpe blik naar onze organisatie te blijven kijken. En om het aan te geven als ze mogelijkheden zien om ons werk beter en slimmer te doen.’

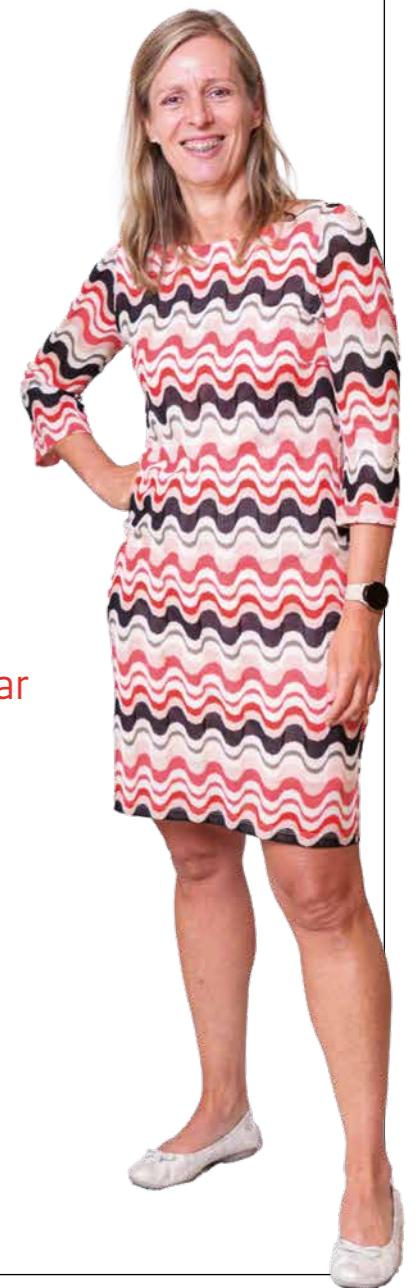
Hans: ‘Ik heb de afgelopen jaren geleerd hoe waardevol het is om collega’s te blijven wijzen op het hogere doel dat we nastreven. Het CAK is geen incassobureau: we werken voor toegankelijke, betaalbare zorg voor iedereen. Dát is waar het om gaat. En als iedereen beseft dat we dat doel niet alléén kunnen realiseren, biedt dat een opening voor meer samenwerking met ministeries, zorgpartijen en gemeenten. En hoe beter die samenwerking, hoe beter we de burger kunnen bedienen.’

Kjille Lammertsma >

‘Als wij het onmogelijke vragen, heeft de burger daar alleen maar last van’

Over de Stand van de Uitvoering

Waar uitvoeringsinstanties lange tijd hun eigen manier van rapporteren hadden, is nu afgesproken dat elke uitvoeringsorganisatie jaarlijks een zogeheten Stand van de Uitvoering opstelt. Daarin delen ze de dilemma’s waar hun medewerkers in de uitvoering mee worstelen.



Loopbaan
→ **STAP**



AFKE BESSELINK was afdelingsmanager *Concerndienstverlening bij de gemeente Rotterdam*. Sinds 1 augustus is zij afdelingshoofd *Uitvoeringsvraagstukken bij SZW, directie Stelsel en Volksverzekeringen*.

‘Ik vond het een voorrecht om te mogen werken voor mijn eigen stad. En ik kon me altijd goed vinden in de Rotterdamse mentaliteit: “Je kunt het wel bedenken, maar je moet het ook kunnen uitvoeren.” Mijn laatste projecten bij de gemeente gingen over geldzorgen. Ik begon me af te vragen hoe we het systeem van regelingen met elkaar zo ingewikkeld hebben kunnen maken. In die zin is er in Nederland nog een hoop werk te verzetten. En Den Haag is dan de plek waar je moet zijn!’

Eigen aannames aan de kant

‘Wat ik meebreng naar SZW? Een nuchtere, praktische kijk op de wereld. Beleid wordt bijna altijd bedacht door universitair opgeleiden. Het is dan niet vanzelfsprekend

dat het voor iedereen werkt. Je moet je eigen aannames aan de kant kunnen zetten. Het contact met de mensen voor wie de regelingen zijn bedoeld én onze uitvoeringsorganisaties is daarom heel belangrijk. Gelukkig denken mijn collega’s bij SZW daar net zo over.’

Alle wensen en ideeën in beeld

‘De komende periode heb ik de tijd nodig om mij alle wetten en regelingen eigen te maken. Maar mijn meest uitdagende vraagstuk is hoe ik mezelf positioneer in het maatschappelijke debat. We bedenken onze opdrachten immers niet zelf. En ik ben nu niet meer van één gemeente, maar van heel Nederland. Hoe zorg ik ervoor dat we de wensen en ideeën van alle uitvoerders en de samenleving goed in beeld hebben?’

Meer weten over Afkes overstap naar SZW? Scan de QR-code voor het uitgebreide interview.



Lezen, leren & luisteren

Annette Sonnenberg | Afdelingshoofd Arbeidszaken (directie Financieel-Economische Zaken) bij OCW

‘Ik kan best stevig zijn in mijn opvattingen. Waar zit de “verslaving” bij mij en hoe werkt dat dan? Daar wilde ik graag meer over weten. Tijdens de training *Verslaafd aan ons eigen gelijk* leerde ik dat je dopamine aanmaakt als je eigen overtuiging wordt bevestigd. Dat was voor mij nieuw.’

Andere perspectieven meenemen

‘Tijdens de training ging het ook over lenigheid. In hoeverre ben je in staat om goed naar anderen te luisteren en hun perspectief mee te nemen in je overwegingen? Uiteindelijk wil je samen ergens naartoe: het helpt dan niet om je eigen standpunt te blijven herhalen. En misschien heb je iets over het hoofd gezien. Wat wel helpt? De juiste vragen stellen: over iemands beweegredenen en ervaringen. Zo kom je tot een beter gesprek én een betere oplossing.’

Je morele kompas

‘Eerder dit jaar volgde ik de reeks *Leidinggeven aan integriteit*. De gesprekken met andere deelnemers maakten die reeks heel levendig. Er waren ook raakvlakken met de training *Verslaafd aan ons eigen gelijk*. Je moet het met elkaar blijven hebben over je morele kompas, door de goede vragen te stellen achter het “waarom”. Zo creëer je duidelijkheid. De langere leergang bood door de kennis en ervaringen van de sprekers waardevolle leermomenten. En de voor mij relatief rustige zomer was een mooi moment om hier nog eens op te reflecteren.’

Over de reeks Leidinggeven aan integriteit
De reeks *Leidinggeven aan integriteit* gaat in oktober weer van start. Meer weten en/of inschrijven? Scan de QR-code.



Interim-opdracht



NAAM: Erik Schreijen
Opdracht: MT-lid Primair Proces en Operatie bij de Dienst Huurcommissie

‘Ik leer mijn eigen referentiekader aan de kant te schuiven’

Waarom sprak deze opdracht je aan?

‘Ik wilde graag eens aan de andere kant van de tafel zitten. Als beleidsmaker bij onder andere JenV was ik vooral bezig met de middellange en lange termijn. De uitvoerbaarheid was bij het maken van beleid wel altijd een belangrijk onderdeel, maar organisaties zoals het OM of Slachtofferhulp Nederland zitten toch een stuk dichterbij op de maatschappij. Ik kwam vaak vol energie terug van werkbezoeken aan deze organisaties. Ik was daarom ook meteen enthousiast over mijn huidige opdracht bij de Huurcommissie. Een andere reden is dat ik wilde meemaken hoe het is om in een echte productieketen te werken, waar op de cijfers wordt gestuurd. In een beleidsstuk kun je met woorden iets nog weleens verzachten, maar de cijfers liegen niet.’

Waar ben je concreet mee bezig?

‘Ik werk onder andere aan procesverbetering, zoals ik altijd graag doe. Wat kan beter en eenvoudiger in de manier waarop de Huurcommissie geschillen tussen huurders en

verhuurders afhandelt? Hiervoor blijken intern veel goede ideeën te leven, maar medewerkers komen er simpelweg niet aan toe. Ik haal die ideeën nu op en zoek samen met de teams naar de meest impactvolle oplossingen. Daarbij heeft de mate van detail in het werk van de Huurcommissie me verrast. Neem het puntensysteem voor huurwoningen. Hiervoor is regelgeving tot het aantal keukenkastjes aan toe. In die zin verbreedt de organisatie mijn perspectief enorm.’

Wat is je meest waardevolle les tot nu toe?

‘In de uitvoering heb je te maken met andere risico’s dan aan de beleidskant. Is er op het departement sprake van een ICT-storing in je informatiehuishoudingsysteem? Dan stuur je de nota maar een keer per e-mail door. Maar bij de Huurcommissie kunnen we bij zo’n storing geen enkele zaak afhandelen. Je moet dus goed luisteren en doorvragen, ook als je een probleem niet direct herkent als een topprioriteit. Zeker in een nieuwe omgeving. Ik leer hier mijn eigen referentiekader aan de kant te schuiven.’

LOOPBAANONTWIKKELING

FOTOGRAFIE Smider Focedeler



HET WERKBEZOEK

Dany Venema, algemeen directeur van de Rijksorganisatie voor Informatiehuishouding (RvIHH, tot 1 mei 2024 Doc-Direkt) bij het Rijksarchief in Winschoten

‘Hier in Winschoten beheren we het grootste fysieke rijksbedrijfsvoeringsarchief van Nederland: 485 kilometer aan documenten. Ik kom hier gemiddeld eens in de drie weken. Belangrijk, want zo houd ik de verbinding. Het persoonlijke contact met medewerkers zie ik als de olie in de machine. Zij moeten me dus ook zien en kunnen aanspreken. De RvIHH staat samen met de programma’s Open op Orde en Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding voor een grote uitdaging. We brengen de archieven op orde en ondersteunen de departementen bij het verkrijgen van informatie voor Woo-verzoeken en parlementaire enquêtes, maar werken tegelijk aan een andere manier van informatiebeheer.

Dat laatste is een echte paradigmashift. Waar we vroeger aan het einde van de gang archiveerden, zorgen we er nu voor dat we dat direct bij de creatie en ontvangst van informatie in de werkomgeving kunnen doen. De toekomst is immers digitaal. Ook voor het bestaande papieren archief zoeken we naar duurzame digitale oplossingen. De RvIHH doet belangrijk werk: het vertrouwen van burgers in de overheid bestaat bij de gratie dat het functioneren van de overheid onder controle van de openbaarheid staat. Daar is – sinds de toeslagenaffaire – weer hernieuwd aandacht voor bij de departementen waarvoor wij werken. Ik merk dat daardoor ook de vaktrots op het juridisch informatiebeheer terugkeert bij de medewerkers.’