



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Iwan Bean
(pagina 6)

'Ik heb het idee dat ik door
meer hoepels moet springen.
Maar ben daardoor niet
minder ambitieus'

ABD

4

Culturele diversiteit
lets meer 'kleur' a.u.b.

8

Vooruitgang
Wat we kunnen
leren van grote
overheidsmissers

10

Openhartig
Jan Hendrik Dronkers (RWS)
'Ik heb kansen gekregen bij
Rijkswaterstaat, anders was
ik nooit zo lang gebleven'

BLAD
Nº1
MAART 2017

VERDER: **SGAAN TAFEL PAG. 7** Wim Geerts/Defensie **TOPTRANSFER PAG. 13** Cateautje Hijmans van den Bergh, bestuurslid bij ACM **MIJN LOOPBAANOVERSTAP PAG. 15** Mirjam Otten van gemeente Amsterdam naar de Nationale Politie **LEZEN, LEREN & LUISTEREN PAG. 15.** René van der Burg over webinar 'How to eat the Brexit cake'

**WIE ZIT
WAAR?**

Overzicht van de
laatste benoemingen

12+14

WAAROM

DE 3-5-7-REGELING
MUURTJES SLECHT

Als ik een paar jaar op een plek heb gezeten, krijg ik vanzelf de kriebels. Ik wil het moment van *been there, done that* voor zijn. In drie jaar werk je jezelf naar de top van je kunnen en in de volgende twee jaar kun je daarvan oogsten. Daarna heb je nog twee jaar om je volgende carrièremove te maken. Prima. Niet alleen voor mezelf. Departementen, directies en afdelingen profiteren ook van de verse energie en frisse blik van nieuwkomers.

De afgelopen jaren heb ik als directeur Veiligheid en Bestuur bij BZK/VenJ en als directeur Samenleving & Integratie bij SZW, en daarvoor bij EZ, een veelvoud aan dossiers langs zien komen. Met allerhande betrokken partijen voerden we discussies; van het boren naar gas onder de Waddenzee tot over drugsbeleid. Sinds een paar maanden houd ik me bezig met media. Heerlijk al die variatie. Helemaal als ik binnen die issues kan balanceren tussen de ratio en de emotie. Wat zeggen de cijfers en wat het gevoel?

Ik wil *schwung* kunnen brengen. Zeg nou zelf: lukt jou dat nog na zeven jaar? Door regelmatig over te stappen, kun je de kennis van verschillende departementen, dossiers en mensen beter samenbrengen en zie je bredere verbanden. En je kunt de muurtjes – die in Den Haag vaak nog fier overeind staan – slechten. Is er dan geen enkel minpuntje? Ja, je moet wat vaker afscheid nemen. Maar gelukkig is de Haagse wereld zo klein dat je elkaar ook meestal wel weer tegenkomt.

Afke van Rijn,
directeur Media en
Creatieve Industrie bij OCW

DE INSPIRATIE VAN MARGRIET VONNO EN KLAAS WERKHORST

Whistle while you work

Met de opgewektheid en het enthousiasme van de zeven dwergen die dit liedje zingen, waren wij op 14 februari te gast bij de Ichthus Collegetour 2017 van onze oude middelbare school in Kampen. De plek waar we samen 6 jaar in de gymnasiumklas zaten en in 1984 examens deden. We waren uitgenodigd om vwo-leerlingen die voor hun studiekeuze staan enthousiast te maken voor ons werk bij de overheid. En ze te vertellen welke scholing en opleidingen, voor ons werk en onze persoonlijke ontwikkeling, wij gevolgd hebben om op deze plek te komen. Tijdens een workshop sloegen we de brug tussen Den Haag en Kampen: hoe werkt dat bijvoorbeeld, de financiering van de verbreding van de N50? En wat zou je kunnen doen om appen op de fiets tegen te gaan? Daarbij verbonden we de thema's van I&M met het wetgevings- en politieke proces en de aanpak van V&J. Ook lieten we zien dat samenwerken loont: zowel vroeger in de klas, als nu tussen departementen. We kijken terug op een stimulerende trip down memory lane in een functioneel jasje. We hebben Den Haag naar de provincie gehaald en de provincie naar Den Haag. Dat werd over en weer gewaardeerd. En wie weet: misschien zaten er ook nu, net als dik 30 jaar geleden, twee toekomstige ABD-managers in het publiek.

Margriet Vonno, directeur Bestuursondersteuning (I&M)

Klaas Werkhorst, sectorhoofd Juridische zaken en Wetgevingsbeleid (V&J)

Werkprofiel voor publiek leiderschap

Bureau ABD heeft een profiel publiek leiderschap in ontwikkeling. Het nieuwe profiel is geënt op de visie op publiek leiderschap (medio 2016 gepubliceerd en te vinden op onze site) en gaat in op wat van een publieke leider wordt verwacht. Het is nog geen definitief profiel. Bureau ABD wil er de komende tijd ervaring mee opdoen in de praktijk. Daarnaast zoeken we aansluiting bij het Functiegebouw Rijk, dat momenteel voor lijnmanagement in onderhoud is, om tot een gemeenschappelijk profiel te komen. Daarom heeft Bureau ABD de oude 'Profiel schets ABD-manager' en 'Competentieprofiel ABD-manager' van de site verwijderd, en vervangen door het nieuwe profiel.

Het profiel is op de site te vinden onder Vacatures en loopbaan → ABD-profiel.

15 HET CIJFER In januari ging de zesde editie van het ABD Kandidatenprogramma van start. Het programma bestaat echter al 15 jaar. In 2002 traptten we af met de vierjarige Zijderoute. Daarna startte er jaarlijks een nieuwe route van vier jaar. Pas sinds 2012 spreken we van edities, deze duren 2 jaar.

COLOFON

ABD BLAD is het kwartaalmagazine van Bureau ABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van Bureau ABD.

Reacties of vragen naar abd@minbzk.nl.
BLADCONCEPT Maters & Hermsen
Journalistiek, Leiden
EINDREDACTIE Maarten Hilbrandie
(Bureau ABD), Trudy van Dijk
(De Nieuwe Lijn)

FOTOGRAFIE COVER Paul Tolenaar
VORMGEVING Ontwerpwerk,
Den Haag
DRUK De Bink, Leiden



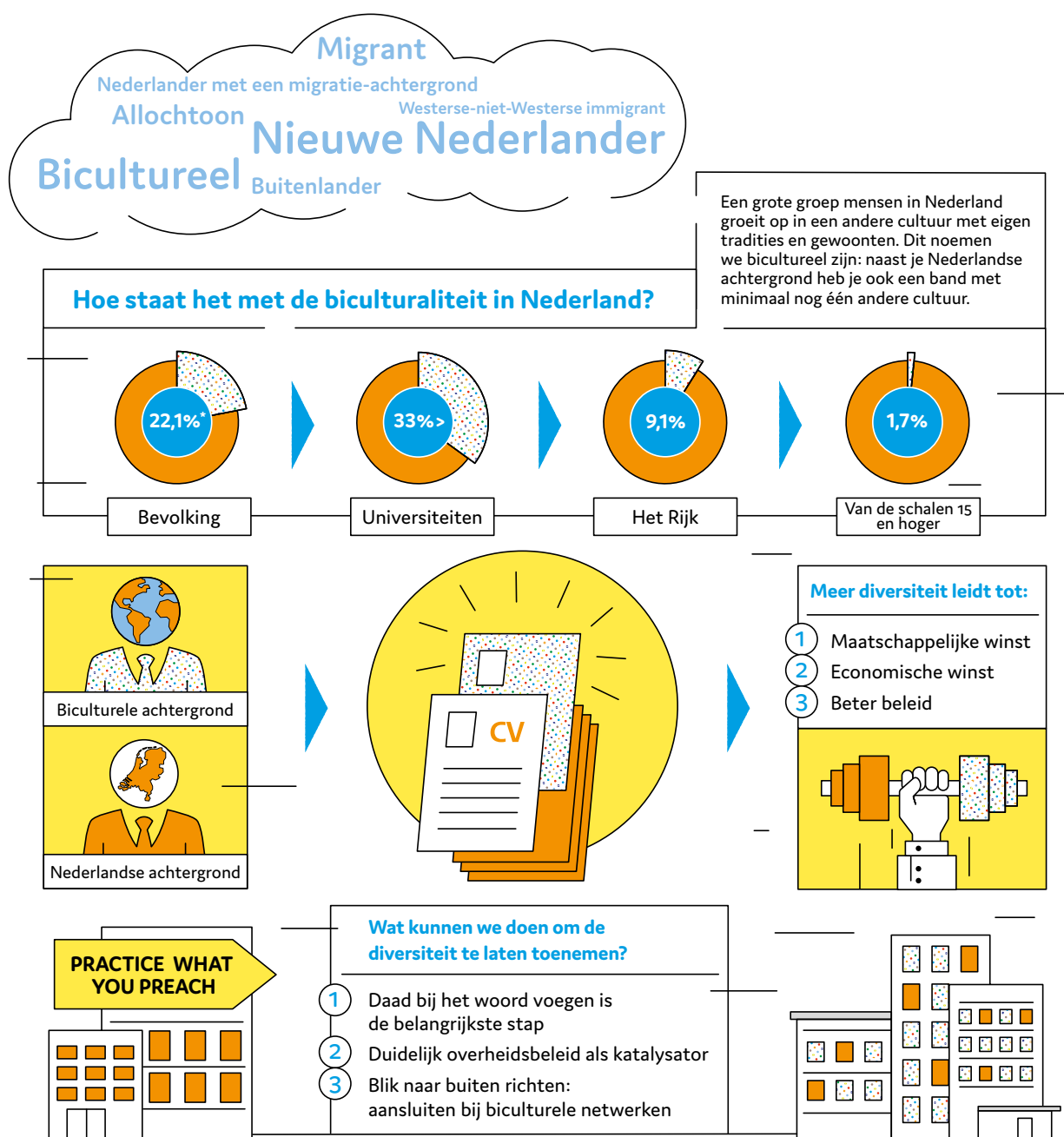
KUNST

In: kamer D-05.21 van SZW, Parnassusplein 5, Den Haag

Marc Kuipers, IG Inspectie SZW 'Of het kunst is? Daar vraag je me wat. Dit videoscherm bevat me in ieder geval een stuk beter dan het werk dat hier verplicht hangt en voor kunst door moet gaan. In de toch al klinische inrichting van ons ministerie wil ik de verbinding maken met wat we buiten doen. Want daar gebeurt het: bloed, zweet en tranen. Dankzij een paar kleine ingrepen hebben we ervoor kunnen zorgen dat we de beelden – 1.622 stuks – van ons veldwerk 24/7 kunnen tonen. En zo praktijkverhalen kunnen vertellen. Het is een ijsbreker voor gasten, medewerkers herkennen zich erin en mij geeft het inspiratie. Het illustreert ons werk, waarbij we mensen beschermen tegen ongezonde en onveilige arbeidsomstandigheden. Ook dat is een hele kunst.'

Iets meer kleur a.u.b.

Het Rijk is gebaat bij meer culturele diversiteit. Hoe meer het Rijk een afspiegeling is van de maatschappij, hoe beter het beleid. De kloof tussen theorie en praktijk is echter nog groot.





‘Zonder beleid gaat het niet goed lukken’

DG SZW **BERNARD TER HAAR**

In Nederland bestaat de bevolking voor 22,1 procent uit mensen met een migratie-achtergrond. Het aantal biculturele medewerkers binnen het Rijk bedraagt verdeeld over alle schalen echter slechts 9,1 procent – 1,7 procent vanaf schaal 15. Met 11,5 procent is SZW een van de best scorende departementen als het gaat om culturele diversiteit. Bernard ter Haar, DG Sociale Zekerheid en Integratie bij SZW, vindt de cijfers ‘mager’. ‘We laten talent verloren gaan. Bovendien worden we als Rijksoverheid steeds minder herkenbaar voor de gemiddelde burger. De kwaliteit is goed, maar het vertrouwen is laag. Alles wat we eraan kunnen doen om herkenbaar te zijn voor de Nederlandse burger, inclusief de Nederlander met een migratie-achtergrond, is wat mij betreft welkom.’

Afnemende inclusiviteit

Volgens Bernard is er sprake van een afnemende inclusiviteit binnen de samenleving. ‘Trump is er alleen voor

de Amerikaan. De Britten willen liever zonder EU verder. En ook sommige Nederlandse politieke partijen stellen het eigenbelang van hun electoraat voorop. In de praktijk merken we dat er groepen achterblijven. Ouderen, arbeidsbeperkten, maar zeker ook mensen met een migratie-achtergrond. Dat gaat ons in de weg staan en vormt zelfs een economische bedreiging. In een inclusieve samenleving is er voor iedereen plek om zichzelf te zijn en zichzelf te ontplooiën. De politiek moet daar een antwoord op formuleren, maar ze worstelt ermee. Actief groepen binden gebeurt slechts mondjesmaat.’

Raar beeld

Ook de ABD zal moeten veranderen, denkt Bernard. ‘Als je het percentage medewerkers met een migratie-achtergrond vergelijkt met de samenstelling van de hedendaagse samenleving geeft dat een raar beeld. In de grote steden heeft meer dan een derde van de inwoners een migratie-achtergrond, net als de populatie van onze universiteiten. We zien hen echter nog niet terug als (potentiële) ABD’ers. Mijn verwachting is dat dit zonder beleid ook niet goed gaat lukken.’ Is daarin ook een rol weggelegd voor de topambtenaar? Bernard vindt van wel. ‘De topambtenaar adviseert zijn politieke leidsman of leidsvrouw, dit behoort een zaak te zijn die je dagelijks bezighoudt.’

Meer bewijzen

Iwan Bean is zo’n potentiële ABD’er. Hij studeerde – naast een vaste baan – Communicatiewetenschap aan de UvA, deed een postdoctoraal aan de RSM en belandde bij ABN AMRO als hoofd Communicatie. Na zeven jaar kwam hij bij het UWV, waar hij is opgeklommen naar de management-top. Ondertussen behaalde hij in de avonden zijn Executive MBA op Nyenrode in de specialisaties Business and IT, Management en Finance. Sinds kort wacht Iwan op een mooie opdracht vanuit de ABD interimmanagers-pool. Of hij zich in zijn werk meer moest bewijzen dan anderen? ‘Ik heb wel het idee dat ik bij

sommige loopbaanstappen door meer hoepels moest springen’, zegt Iwan met een lach. ‘Maar daardoor ben ik niet minder ambitieus geworden.’

Voorbeeldgedrag

Bij het UWV raakte hij betrokken bij de beleidsmatige kant van diversiteit, inclusie en participatie. Ook faciliteerde hij wederzijdse coaching tussen directeuren en netwerkgroepen van multiculturele collega’s. Iwan was namens UWV bovendien betrokken bij Agora, een diversiteitsnetwerk van grote Nederlandse organisaties. ‘Een deel van dit netwerk was voorstander om voor de top van ‘BV Nederland’ een diversiteitsquotum te gebruiken. Ik ben daar persoonlijk niet zo voor. Naar mijn gevoel wordt het benodigde morele leiderschap op diversiteit daardoor niet verankerd. Je kunt als organisatie beleid maken, uitstralen dat je dat belangrijk vindt, maar het is krachtiger als je de daad bij het woord voegt. Daarbij werkt voorbeeldgedrag. Persoonlijk heb ik daar positieve ervaringen mee opgedaan met de raad van bestuur van UWV en SZW. Het gaat niet altijd langs de lijn van beleid.’



‘Practice what you preach’

Programmamanager UWV
IWAN BEAN

Concreet maken

De diversiteitsdiscussie wordt volgens Iwan vaak gevoerd vanuit de 'tijdgeest' (tijdscontext), 'de goede business case (financieel)', 'het juiste om te doen' (ethiek), 'het beter functioneren van diverse teams' (wetenschappelijk), of vanuit het begrip 'afspiegeling van de maatschappij (sociaal demografisch)'. 'Maar daarmee blijf je vaak elegant weg van het concreet maken: het doen. *Practice what you preach!* Dit geldt zowel voor diegenen met de ambitie en kwaliteiten als voor de bestuurders die samen deze weg kunnen plaveien. Dáár ligt de sleutel.'

Op zoek

Voor Bernard is dit 'doen' al vanzelfsprekend, maar hij loopt wel tegen grenzen aan. 'Ik probeer zoveel mogelijk uit te zien naar kandidaten met een migratie-achtergrond. Daarbij kijk ik samen met mijn directeuren als eerste naar geschikte kandidaten binnen de Rijksdienst. Maar heel eerlijk gezegd: we treffen hen niet voldoende aan, dus we moeten de blik meer naar buiten richten. We moeten echt op zoek en dat doen we door ons aan te sluiten bij netwerken met meer culturele diversiteit. Je moet de juiste mensen leren kennen. In mijn tijd bij Financiën hadden we bijvoorbeeld een recruiter met een migratie-achtergrond en dat werkte erg goed.'

Geen vacatures

'Nu moeten we ook realistisch zijn', vervolgt Bernard, 'door de verschillende taakstellingen zat de Rijksoverheid de afgelopen zeven jaar 'op slot'. Ik merk dat het nu wel een beetje begint te kantelen en de vergrijzing zet ook door, dus we moeten onderhand wel de markt op. We kunnen het ons niet veroorloven om een hele groep links te laten liggen én we willen talent binnenhalen in een tijd van schaarste.'

Discriminatie

Bernard vermoedt dat de 'gunfactor' een belangrijke rol zal spelen in een gewenste toename van culturele diversiteit bij ABD. 'Volgens de studie "Integratie in Zicht?" van het SCP is discriminatie nog steeds een belangrijke factor. Dat staat hier echt in de weg: de oorspronkelijke Nederlander geeft de Nederlanders met een migratie-achtergrond niet het gevoel dat ze erbij horen. Dat is wat zij op straat ervaren en dat leidt tot polarisatie.'

Staphorst

'We moeten dus uitstralen dat iedereen erbij hoort', is Bernards conclusie. 'Zo moeilijk is dat niet, want we doen dat al jaren, ook los van migratie-achtergronden. We snappen dat iemand uit Staphorst anders in het leven staat dan iemand uit de grachtengordel en we kunnen daarmee omgaan en respec-

teren dat verschil. Met een beetje geluk en verstand benutten we de verschillen zelfs, om er vervolgens samen het beste van te maken. Waarom zou dat binnen de Rijksoverheid niet kunnen lukken?'



'We moeten wat meer durven bij het Rijk en de ABD'

Directeur informatievoorziening VenJ
EMINE ÖZYENICI

'Er ontstaat een legitimiteitsvraag'

Emine Özyenici is directeur Informatievoorziening bij VenJ en heeft een Nederlandse moeder en een Turkse vader. 'Hoe ik hier terecht ben gekomen? Nou, ik heb gewoon gesolliciteerd', reageert Emine laconiek. 'Ik heb in mijn loopbaan verschillende keren gewisseld tussen rijksoverheid en consultancy-bureaus. Ik kijk altijd waar er kansen zijn voor mij en andersom denk ik dat het voor de overheid goed is dat er biculturelen zoals ik in dienst zijn. Daarom denk ik dat dit een goede match is. Drempels heb ik nooit ervaren.

Wel denk ik dat mensen geneigd zijn om collega's te selecteren die het meest op hen zelf lijken.'

Meer durven

'Kort na mijn benoeming kreeg ik een mailtje waarin ik werd gefeliciteerd als eerste Turkse ABD'er. Leuk, maar eigenlijk schrijnend. Wanneer we niets doen aan deze situatie ontstaat op den duur een legitimiteitsvraag. Wanneer ben je nog een legitieme overheid als je totaal geen afspiegeling van de samenleving vormt? Daarom denk ik

dat we wat meer moeten durven bij de rijksoverheid en de ABD. En tegen multiculturele kandidaten zou ik willen zeggen: durf je te laten zien! Het gaat om lef bij werving en selectie: op zoek naar alle vormen van complementair zijn. Dat zit 'm niet alleen in bicultureel zijn, sekse of achtergrond, maar ook durven te selecteren op anders denken en doen.'



Wim Geerts was tot voor kort directeur-generaal Politieke Zaken bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Sinds 15 juni 2016 is hij secretaris-generaal bij het ministerie van Defensie. Wat speelt hier? Aan tafel!

‘Onbevangen blikken blijven nodig’

ONZEKERE TIJDEN

‘De urgentie voor onze taken is sinds lange tijd niet zo hoog geweest. We leven in onzekere tijden. Er liggen nieuwe bedreigingen op de loer in het oosten en zuiden van Europa. Denk aan de assertieve houding van Rusland, het jihadisme, de grote migratiestromen. Maar ook aan cyberaanvallen bijvoorbeeld. Allemaal veiligheidsissues die om een antwoord vragen.’

OPBOUWEN

‘Sinds de val van de Berlijnse muur in 1989 en het uiteenvallen van de Sovjet Unie is er zo’n 25 jaar lang bezuinigd op Defensie. Dat heeft zijn tol geëist. Maar we zijn weer aan het bouwen, gelukkig. Ik vind het buitengewoon boeiend om daar een rol bij te mogen spelen. Dat is toch anders dan steeds maar te moeten bezuinigen. Onder het huidige kabinet is er een trendbreuk geweest en kreeg Defensie er zo’n 870 miljoen euro bij. Dat is geen luxe, maar broodnodig. De stabiliteit in Europa is in het geding. Dat vraagt om extra inzet en training van mensen en om extra materieel, en dat kost geld. Veiligheid is niet vanzelfsprekend en niet gratis.’

SLAGVAARDIG

‘Met die extra investeringen willen we eerst onze basisgereedheid weer op peil brengen, inclusief die voor grootschalig optreden op hogere geweldniveau. We willen opleidingen verbeteren, nieuw personeel boeien en aan ons binden, arbeidsvoorwaarden

verbeteren. Een goede werkgever zijn kortom. Dat betekent ook dat vrouwen en medewerkers van alle etnische achtergronden en elke seksuele oriëntatie zich bij Defensie thuis moeten voelen. Ik vind dat we daar ons best voor moeten doen.’

CYBERAANVALLEN

‘Of ik die nieuwe budgetten voldoende vind? Nee, de begroting is nog lang niet op het gewenste niveau. Ook niet op internationaal gebied. In NAVO-verband is afgesproken dat elk land minimaal 2 procent van het BBP bijdraagt. Nederland zit op 1,16 procent. Een van de grootste uitdagingen bij Defensie is dus om telkens weer heel goed af te wegen waar we onze middelen inzetten. Zeker is dat Defensie zich ook moet wapenen tegen nieuwe opkomende dreigingen. Daarom is bijvoorbeeld het Defence Cyber Command opgericht dat zich richt tegen cyberaanvallen maar ook offensief kan worden ingezet. Dit jaar wordt het operationeel. We willen geen nieuwe vijanden maken, maar we zijn natuurlijk ook niet naïef.’

KNOPEN DOORHAKKEN

‘Er gaat gelukkig veel goed bij Defensie. Zo kunnen we heel snel een militaire missie ergens in de wereld ontplooiën. Maar er zijn ook zaken die beter moeten. Zo vind ik dat de besluitvorming efficiënter moet. Op het ministerie heb ik me bijvoorbeeld hard gemaakt voor het inkorten van paraaflijnen in de beleidsteksten die we elkaar voorleggen. We moeten niet onnodig lang blijven overleggen, maar samen knopen doorhakken waar het kan. Dat is belangrijk.’

TOEKOMSTAGENDA

‘Bijna alle politieke partijen in Nederland willen meer geld uitgeven aan Defensie. Iedereen ervaart de urgentie van een sterke krijgsmacht en een sterk Europa. Welke politieke partijen in Nederland na de verkiezingen ook gaan regeren (interview vond eind januari plaats red.) ik heb er vertrouwen in dat we kunnen blijven bouwen. We mogen geen wig laten drijven tussen de landen in Europa.’

SG-OVERLEG

‘Juist in deze onzekere tijden, ben ik erg blij met de goede samenwerking tussen collega’s binnen de ABD. Het wekelijkse SG-overleg ervaar ik als zeer waardevol. We wisselen bruikbare ervaringen uit op het terrein van bijvoorbeeld IT en personeelszaken, zo weten we elkaar te versterken. Onbevangen blikken blijven nodig. Daarom ben ik er voorstander van de ABD uit te breiden.’



Zonder fouten geen

‘Juist door ruimte te hebben voor het maken van fouten, kunnen we voorkomen dat grote overheidsprojecten mislopen. Dat vraagt om een nieuwe manier van werken waarin flexibiliteit, co-design, co-creatie en co-productie voorop staan’, stelt Peter Shergold. De voormalige SG Algemene Zaken van Australië zette onlangs op verzoek van zijn overheid feilloos op een rij wat we kunnen leren van grote overheidsmissers. Shergold was hoofdspreker op het ABD-Symposium op dinsdag 7 maart.

Op papier zag het er veelbelovend uit. Met het Australische overheidsproject Home Insulation Program (HIP) zouden twee vliegen in één klap geslagen worden. Niet alleen zou de werkgelegenheid toenemen, ook zouden er landelijk grote stappen gemaakt worden in het terugdringen van de CO₂-uitstoot. Het liep uit op een rampscenario met als dieptepunt vier doden ten gevolge van onveilige werksituaties. Het HIP staat als groot overheidsproject dat is misgelopen, niet op zichzelf. De Australische overheid vroeg Peter Shergold daarom onafhankelijk te onderzoeken waarom grote overheidsprojecten vaak mislopen. Peter was 20 jaar SG, onder meer bij Algemene Zaken, in Australië, en is momenteel onder meer rector magnificus van de Western Sydney University.

SEXY

‘Een van de grootste problemen is dat de beleidsbanen op seniorniveau de ‘sexy’ banen bij de overheid zijn. De topambtenaren zijn degenen die mogen zeggen waar het op staat’, zegt Peter. ‘De uitvoerders, projectleiders en risicomanagers worden vaak als het ‘B-team’ gezien. Terwijl je de kwaliteit van een project alleen kunt beoordelen op hoe goed het is uitgevoerd. De uitvoering moet daarom onderdeel zijn van het ontwerp. Een tweede probleem is dat de overheid het bedrijfsleven en de private sector vaak ziet als aannemers. Terwijl dat de mensen zijn die de benodigde kennis en ervaring in huis hebben. We moeten hen daarom vanaf het ontwerp tot en met de uitvoering van overheidsprojecten betrekken en hen zoveel mogelijk faciliteren.’

EXPERIMENTEREN

We moeten bovendien kleiner beginnen en meer experimenteren, adviseert Peter. ‘We kunnen wat dat betreft veel leren van de private sector: die kent nauwelijks grote projecten. Zij leren gaandeweg. Een mooi voorbeeld is Janine Allis van de keten Boost Juice. Ze begon in haar eigen keuken en door experimenteren, te leren van fouten en continu bij te stellen, wist ze van haar bedrijf een internationale keten te maken. Zo zou de overheid dat ook moeten doen: klein beginnen met een variëteit aan projecten, experimenteren, fouten maken, resultaten meten en risico’s managen, bijstellen en



Peter Shergold, voormalig SG Algemene Zaken Australië

de succesvolle projecten opschalen. Mensen denken vaak dat experimenteren de boel vertraagt, maar het zorgt er juist voor dat je sneller van start kunt gaan.’

CULTUURVERANDERING

De Australische overheid heeft de lessen en conclusies (zie kader) van Peter overgenomen en onlangs de Australische ABD verzocht deze te implementeren. ‘De belangrijkste omslag die gemaakt moet worden is dat risico’s niet gemeden, maar gemanaged moeten worden. Deze enorme cultuurverandering vraagt om een wil om te veranderen en leiderschap van de top. Ik ben enorm benieuwd hoe dat vorm gaat krijgen.’ Als hij nog topambtenaar was geweest had hij het traject graag zelf geleid. ‘Mensen bijstaan die willen veranderen is een van mijn drijfveren. Dat is de keerzijde nu ik niet meer bij de APS (Australian Public Service) werk: op die manier heb ik geen directe invloed meer op de overheid.’

vooruitgang

OPEN OGEN

Shergold werkte twintig jaar als SG in Australië. 'Aanvankelijk was het niet mijn insteek zo lang te blijven. Ik had een pauze ingelast van mijn academische werk en zou het twee jaar doen. Maar het bleek een roeping om in plaats van commentaar te geven op beleid, beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Een carrière als topambtenaar is zeker niet voor iedereen. Je moet apolitek kunnen zijn en altijd je professionaliteit voorop zetten. Het is altijd mijn doel geweest ministers zo te adviseren dat zij hun beslissingen met hun ogen open nemen.'

WALKING THE TALK

Hoewel Shergold inmiddels zeventig is, houdt hij nog steeds een zesdaagse werkweek aan. 'Ik geloof niet in pensioen.' Hij kan het iedereen aanraden, zegt hij. 'Ik heb nu een portfoliocarrière en werk in de publieke, private en academische sector. Ik doe wat ik leuk vind, gebruik een dag per week om te lezen en te schrijven en neem lange vakanties.' Peter coördineert momenteel bijvoorbeeld een overheidsproject rond de integratie van vluchtelingen. Een programma dat hij co-creëert met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. *Walking the talk*, zoals hij het zelf noemt.

Tien lessen

Peter Shergold deelt in zijn advies *Learning from Failure* tien lessen voor topambtenaren:

- 1 Goed beleid valt of staat bij de implementatie.
- 2 Politiek advies kan alleen eerlijk en onbevreesd zijn als het ondersteund wordt door een geschreven beargumentering.
- 3 Raadgeving, mondeling en geschreven, moet beschermd worden.
- 4 Adviesdocumenten, geschreven of digitaal, moeten bewaard worden.
- 5 Ministers, en niet de topambtenaren, nemen politieke beslissingen.
- 6 Effectief risicomanagement is in de publieke sector net zo belangrijk als in de private sector, wellicht zelfs belangrijker.
- 7 Resultaten worden bepaald aan de hand van uitkomsten. Programmanagement zou daarom een hogere professionele status moeten hebben.
- 8 Goed beleid valt of staat bij samenwerking tussen sectoren.
- 9 De Australische ABD moet zich verder openstellen.
- 10 Een adaptieve overheid past zich snel aan veranderende omstandigheden aan zonder onnodige (en onvoorziene) risico's te nemen.



'Je moet je snel aan kunnen passen'

Bestuurslid COA Janet Helder

'Gelukkig heb ik geen praktijkervaring met een mislukt overheidsproject', zegt Janet Helder, bestuurslid van het COA en panellid tijdens het ABD-symposium van 7 maart. 'Natuurlijk is het wel zo dat COA bezig is met een heel groot project, dat volop in de aandacht staat van burgers, politici en media. Daarom besloot ik voor het symposium de manier waarop we omgaan met de asielinstroom te beschouwen als een groot overheidsproject. Maar dan wel een project dat niet echt te plannen is. De instroomprognoses zitten meestal redelijk goed, maar het afgelopen jaar hebben we toch wel iets bijzonders meegemaakt. En ik ben er trots op dat er in Nederland niet één asielzoeker op straat heeft moeten slapen. Daarom kan ik me het beste vinden in de tiende aanbeveling van Shergold (*Een adaptieve overheid past zich snel aan veranderende omstandigheden aan zonder onnodige (en onvoorziene) risico's te nemen*). Als overheid zijn we niet meer per definitie in de lead. Daar moet je mee om kunnen gaan. En je moet je steeds opnieuw kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.'

A close-up portrait of a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. The background is blurred with warm and cool tones.

8

**OPENHARTIGE
VRAGEN**

**JAN HENDRIK
DRONKERS (61)**
Directeur-generaal
Rijkswaterstaat

1 Je bent sinds 2010 directeur-generaal van Rijkswaterstaat. Van welke projecten had jij de afgelopen zeven jaar slapeloze nachten?

'Ik slaap doorgaans uitstekend; je kunt dit werk beter niet doen als je een lichte slaper bent. Maar enkele keren heb ik me wel zorgen gemaakt. Bijvoorbeeld over het naar de markt brengen van de verbreding van de A15 door het Botlekgebied. Met bijna 1,5 miljard de grootste aanbesteding van Rijkswaterstaat ooit, en een groot en complex project. Ik schrok ook van de aanvaring van de stuw in Grave afgelopen december, door een schip met benzeen. De schade was enorm, maar het had nog veel erger kunnen aflopen als de boel was ontploft. Er zijn geen persoonlijke ongelukken gebeurd. Dat zijn de moeilijkste momenten, als de veiligheid van mensen in het geding komt. Zoals afgelopen jaar nog bij wegwerzaamheden op de A9, toen er een dode en een gewonde vielen bij een ongeval met een verkeerspoortaal. Daar blijf ook ik niet onbewogen onder.'

2 Hoe heeft Rijkswaterstaat onder jouw leiding Nederland veiliger, leefbaarder en beter bereikbaar gemaakt?

'Met de vier tot vijf miljard die we jaarlijks te besteden hebben, hebben we de afgelopen zeven jaar veel voor elkaar gekregen. Samen met de waterschappen hebben we dijken, duinen, sluizen en gemalen verstevigd. Op andere plekken in Nederland geven we rivieren juist meer ruimte. Bijvoorbeeld door dijken verder landinwaarts te verplaatsen en extra watergeulen aan te leggen die bij hoogwater vollopen. Allemaal om droge voeten te houden in Nederland.' Sinds 2010 is er ook ruim 700 km asfalt bijgekomen. De A4 tussen Vlaardingen en Delft is gereedgekomen. We hebben tunnels vernieuwd en nieuwe aangelegd, onder meer in het centrum van Maastricht. Verder werken we bij Rijkswaterstaat ook continu aan een duurzame leefomgeving, voldoende schoon water en een goede, digitale infrastructuur.' Naast alle investeringen, moesten we de afgelopen zeven jaar ook flink bezuinigen. Dat hebben we gedaan door zaken anders te organiseren. We hebben vooral geïnvesteerd in het primaire proces, in kennis en deskundigheid en in LEAN

werken. Door de bezuinigingen moesten we meer met minder doen, de personeelsreductie van 1500 fte is ons niet in de koude kleren gaan zitten.'

3 Sta je zelf weleens geërgerd in de file?

'Ik woon in Arnhem en rijd dagelijks op en neer, en sta dus ook geregeld in de file. Maar mijn dienstauto is ook een kantoor. Ik krijg onderweg veel werk gedaan. Dus ik vind files niet zo vervelend, tenzij er natuurlijk mensen zitten te wachten met wie ik een afspraak heb. Binnenkort stap ik overigens over op een stekkerauto. Mijn huidige wagen rijdt op fossiele brandstof. Dat kan niet meer natuurlijk, als IenM moeten we het voorbeeld geven.'

'Ik heb ook kansen gekregen bij Rijkswaterstaat, anders was ik nooit zo lang gebleven'

4 Wie of wat inspireert je?

'Ik vind het heel mooi om medewerkers te zien groeien in hun rol. Daarvoor moet je hen natuurlijk wel de ruimte geven. Dat probeer ik zoveel mogelijk te doen. Ik ben zelf onderop begonnen. In 1981 startte ik als medewerker planstudie. Ik heb dus van dichtbij gezien hoeveel kennis en kunde er beschikbaar is op de werkvloer. Er lopen veel bevlogen, loyale en deskundige mensen rond bij Rijkswaterstaat. We zouden wel gek zijn als we geen gebruik van die talenten zouden maken. Het helpt de organisatie en de samenleving verder. En mensen houden plezier in hun werk als je hen blijft uitdagen. Ik heb ook kansen gekregen bij Rijkswaterstaat, anders was ik nooit zo lang gebleven. Die kansen gun ik anderen ook.'

5 Wat kreeg jij van thuis mee?

'Ik kreeg een vrij Spartaanse opvoeding, ook plichtbesef is er met de papelel ingegoten. Tegelijkertijd was er veel warmte in ons gezin. Leef niet alleen voor jezelf, wees ook goed voor anderen

en houd rekening met je omgeving. Ik kan me daar nog steeds goed in vinden. Ook bij Rijkswaterstaat is een duurzame leefomgeving het fundament van onze opgaven. We moeten zuinig zijn op elkaar én op onze aarde. Ik ben een gelovig mens, ik geloof dat we onderdeel zijn van een groter geheel. En dat we daar allemaal ons steentje aan moeten bijdragen. Ieder op zijn eigen manier.'

6 Waarvan denk je: 'dat hebben we echt slim opgelost?'

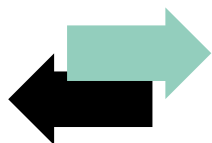
'Bij Rijkswaterstaat krijg je regelmatig te maken met technische en innovatieve hoogstandjes. Ik kan talloze voorbeelden noemen. Denk bijvoorbeeld aan Truck platooning: digitaal gekoppelde vrachtwagens die als een 'treintje' over de Europese snelwegen rijden. Tijdens het tijdelijke EU-voorzitterschap in 2016 heeft Nederland zich daar samen met de logistieke sector hard voor gemaakt. Onder meer door een European Truck Platooning Challenge te organiseren. Mooi dat we dat voor elkaar hebben gekregen. Daar geniet ik echt van.'

7 Per 1 april 2017 ben je loco secretaris-generaal bij het ministerie van IenM. Je gaat je onder meer richten op de herpositionering van ProRail vanuit de eigenaarsrol tot een ZBO. Een pittige opgave, gezien het verzet van alle spoorpartijen. Wat hoop je te bereiken?

'Ik ga meer doen dan dat. Ook de verdere vormgeving van de overige ZBO's, zoals het Kadaster en het CBR, komt op mijn bordje. Maar goed, ProRail krijgt nu de meeste aandacht in de media. Door de organisatie meer onder de hoede te brengen van het ministerie kan de staatssecretaris ProRail beter aansturen. Verbeteren, dat is de insteek. Bij Rijkswaterstaat heb ik altijd al nauw en goed samengewerkt met de betrokken partijen. Ik ben hoopvol over een goede afloop. Waar een wil is, is een (spoor)weg.'

8 Wat doe je het liefst in je vrije tijd?

'Tijd doorbrengen met mijn zoon (14) en vrouw. Ik luister ook graag naar klassieke muziek of jazz. En ik rommel graag wat in de tuin, heel ontspannend vind ik dat.'



WIE wat waar?

Actuele benoemingen+
Het Rijk uit+
Nationale Politie



OCW
BARBARA GOEZINNE
functie: directeur FEZ
per: 1 februari 2017
was: onderdirecteur Algemene Rekenkamer



SZW
MARK ROSCAM ABBING
functie: directeur Samenleving en Integratie
per: 23 januari 2017
was: directeur Werknemersregelingen bij SZW



ZORGINSTITUUT NEDERLAND
TIANA VAN GRINSVEN
functie: lid Raad van Bestuur
per: 1 maart 2017
was: bestuurder bij Espria



IENM-RWS
DYLAN KOENDERS
functie: directeur Productie en Informatievoorziening
per: 1 januari 2017
was: coördinerend adviseur grote projecten bij RWS



BZ
PETER KOK
functie: ambassadeur in Dublin
per: medio 2017
was: ambassadeur in Luxemburg



AUTORITEIT CONSUMENT EN MARKT
CATEAUTJE HIJMANS VAN DEN BERGH
functie: bestuurslid
per: 1 januari 2017
was: interim-directeur bij APG



IENM
JAN HENDRIK DRONKERS
functie: loco secretaris-generaal
per: 1 april 2017
was: directeur-generaal Rijkswaterstaat



INSPECTIE SZW
BERT VAN HOORN
functie: directeur Arbeidsmarktfraude en Opsporing
per: 1 februari 2017
was: directeur Dienstverlening en CIO bij de IND



VENJ
JANNITA ROBBERSE
functie: algemeen directeur Dienst Terugkeer en Vertrek
per: 1 februari 2017
was: hoofdinspecteur-directeur RWS Zuid-Nederland



FINANCIËN
JAAP UILENBROEK
functie: directeur-generaal Belastingdienst
per: 23 januari 2017
was: directeur-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk bij BZK



VENJ-IND
TWAN ERKENS
functie: directeur Dienstverlening en CIO
per: 1 februari 2017
was: directeur Strategie en Uitvoeringsadvies IND



ROB-RFV
RIEN FRAANJE
functie: secretaris
per: 1 maart 2017
was: (waarnemend) directeur Wetenschappelijk Instituut voor het CDA



IENM
MICHÈLE BLOM
functie: directeur-generaal Rijkswaterstaat
per: 15 mei 2017
was: directeur-generaal Straffen en Beschermen bij Venj



EZ-RVO.NL
MARJAN BAKKER
functie: directeur Klant, Advies en Informatie
per: 10 april 2017
was: directeur Coördineren & Informeren bij het CJIB van Venj



EZ-NVWA
PAULINE DEN AMBTMAN
functie: directeur Staf
per: 1 maart 2017
was: hoofdinspecteur Landbouw en Natuur a.i. bij de NVWA



IENM-RWS
JAN LEEUWENHOEK
functie: directeur Bedrijfsvoering bij RWS West-Nederland Noord
per: 20 maart 2017
was: directeur Facilitair en Financiën bij RWS



ROB/RFB
HAN POLMAN
functie: voorzitter
per: 1 juli 2017
blijft tevens: commissaris van de Koning, in Zeeland

TOP Transfer

Een interessante overstap uit 'Wie, wat, waar' uitgelicht. Deze keer: Cateautje Hijmans van den Bergh. Was interim-directeur bij pensioenuitvoerder APG, is per 1 januari bestuurslid bij de Autoriteit Consument en Markt (ACM).

Van 'geld' naar 'maatschappij': van waar de overstap?

'Voor mij gaven er vier *driving forces* de doorslag. De focus op toezicht houden, de complexiteit van het werk, de professionaliteit van de organisatie en de maatschappelijke kant. Ik krijg hier de kans om met 580 professionals samen te werken en met ingewikkelde onderwerpen bezig te zijn. Ik houd erg van 'puzzels', complexe situaties oplossen geeft me energie, en ik ben ervan overtuigd dat twee meer weten dan één.

Het mooie van deze organisatie is bovendien dat er een heel duidelijke drijfveer is: het draait erom dat de consument het beter krijgt en dat markten beter werken. We weten heel goed voor wie we het doen. Hoewel ik uit het bedrijfsleven kom, is de maatschappelijke kant in mijn carrière ook een rode draad. In mijn studententijd gaf ik al Nederlandse les aan Marokkaanse jongeren.

En ik was bijvoorbeeld ook toezichthouder van de Consumentenbond. Of op zoek naar het beste voor de pensioendeelnemer. Wat dat betreft is er ook geen sprake van een ommezwaai: dingen komen juist samen.'

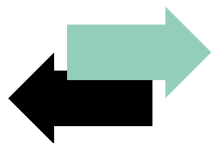
Je sprong op een rijdende trein?

'Wij vormen een collegiaal bestuur en hebben elke week een bestuursvergadering waarin we samen besluiten nemen. Dat betekent dat ik vanaf dag één mee beslis en verantwoordelijk ben. Ik heb een 'starterspakket' mee gekregen voor onder de kerstboom en heb er de eerste week van januari gebruik van gemaakt dat nog veel mensen met verlof waren. Daarna was het met de voeten op de grond en beginnen.'

Wat neem je mee van APG?

'Bij APG heb ik een innovatieorganisatie opgezet waarbij veel aandacht was voor datagedreven innovatie: Wat betekent big data? En wat kunnen we er mee? Bij ACM gebeurt al heel veel op dit gebied, die ervaring kan ik dus goed combineren.'





WIE wat waar?

Actuele benoemingen+
Het Rijk uit+
Nationale Politie



EZ-NVWA
LOES DE MAAT
functie: hoofdinspecteur divisie
Landbouw en Natuur
per: 1 april 2017
was: directeur Toezicht &
Handhaving bij de NZa



IENM-RWS
PETER STRUIK
functie: kwartiermaker/
hoofdingenieur-directeur programma
Duurzaamheid en Leefomgeving
per: 1 maart 2017
was: hoofdingenieur-directeur Water
Verkeer en Leefomgeving bij RWS



IENM-RWS
JEAN LUC BEGUIN
functie: hoofdingenieur-directeur
Grote Projecten en Onderhoud
per: 1 maart 2017
was: hoofdingenieur-directeur
Programma's, Projecten en
Onderhoud bij RWS



IENM-RWS
CEES BRANDSEN
functie: hoofdingenieur-directeur
Water Verkeer en Leefomgeving
per: 1 maart 2017
was: hoofdingenieur-directeur Grote
Projecten en Onderhoud bij RWS



IENM-RWS
THEO VAN DE GAZELLE
functie: hoofdingenieur-directeur
Zee en Delta
per: 1 maart 2017
was: hoofdingenieur-directeur
Midden-Nederland bij RWS



IENM-RWS
JOHAN JACOBS
functie: wnd. hoofdingenieur-
directeur West-Nederland Zuid
per: 1 maart 2017
was: hoofdingenieur-directeur
Zee en Delta bij RWS



SZW
HANS TON
functie: directeur
Werknemersregelingen
per: 15 februari 2017
was: hoofd Ziekte en
Arbeidsongeschiktheid bij SZW



VENJ
MARTIN BRUINSMA
functie: directeur Bureau
Secretaris-Generaal
per: 13 februari 2017
was: afdelingshoofd en plv.
directeur bij Bureau SG bij VenJ



VWS
MARIJE BEENS
functie: directeur/pDG Curatieve Zorg
per: 1 april 2017
was: directeur Voeding, Gezond-
heidsbescherming en Preventie/pDG
Volksgezondheid bij VWS

Nationale Politie



NATIONALE POLITIE
GERRIT DEN UYL
functie: directeur
Politiedienstencentrum
per: 1 januari 2017
was: waarnemend directeur
Politiedienstencentrum



NATIONALE POLITIE
KARIN KRUKKERT
functie: hoofd Operatiën
Eenheid Rotterdam
per: 15 januari 2017
was: sectorhoofd District Centrum
bij de Eenheid Den Haag



NATIONALE POLITIE
BERT VERHEUGD
functie: directeur Financiën en Control
per: 1 maart 2017
was: waarnemend directeur Facility
Management Nationale Politie

Het Rijk uit



GEMEENTE AMSTERDAM
STAN KAATE
functie: directeur Economie
per: 15 februari 2017
was: raadgever Financiën bij AZ



UMC UTRECHT
MARIANNE DONKER
functie: bestuurssecretaris/directeur
van de conemstaf
per: 15 januari 2017
was: directeur Publieke Gezondheid en
plv. DG Volksgezondheid bij VWS

TEKST Trudy van Dijk
FOTO ABD



Lezen,
leren &
luisteren

René van der Burg,
directeur
Kernprocessen EU,
bij de Rijksdienst
voor Ondernemend
Nederland volgde
de webinar
'How to eat the
Brexit cake'.



'Ik volg het nieuws over de Brexit op de voet. Bij RVO geef ik leiding aan de directie die (nationale regelingen die voortkomen uit) Europese regelingen uitvoert. Hieraan is de verantwoordelijkheid gekoppeld van het Europees Betaalorgaan voor het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB). Ik kom in dat verband met grote regelmaat mijn collega's uit andere lidstaten tegen. Natuurlijk ook mijn Britse collega's, die nog steeds zeer verrast zijn over de uitslag van het Britse referendum. Het was daarom interessant het onderwerp tijdens de webinar eens vanuit een andere invalshoek belicht te krijgen. De Nederlandse ambassadeur in het Verenigd Koninkrijk, Simon Smits, die de webinar verzorgde ging uitgebreid in op hoe de Brexit wordt beleefd in het Verenigd Koninkrijk en in Europa. Hij had aandacht voor de gevolgen voor de EU in zijn totaliteit en voor de verhoudingen tussen Europa en de Verenigde Staten. Ook sprak hij over de economische consequenties voor Nederland. Deze zijn voor de agrarische

sector fors, gelet op de Nederlandse export naar het Verenigd Koninkrijk. Als er geen vrije handel meer is, is dat een flinke belemmering. Denk aan de consequenties van grenscontroles en andere voorwaarden voor export ten opzichte van landen van de EU. Ik kan het me niet goed voorstellen wat het zou betekenen als Nederland uit de EU zou stappen. Ik hoop dan ook maar dat de Brexit mensen aan het denken zet, en niet alleen in Nederland.

CHAT

Overigens sprak niet alleen de inhoud, maar ook de vorm van de webinar me erg aan. Plaatsonafhankelijk deelnemen aan een inleiding en discussie werkte prima. De ambassadeur en de presentatie waren tegelijkertijd in beeld en daarnaast was er de mogelijkheid via de chat vragen te stellen. Dat werd volop gedaan door de ruim vijftig mensen die de webinar bijwoonden en Smits ging goed op de vragen in. Ik ga zeker nog eens een webinar volgen van Bureau ABD. Als het onderwerp me aanspreekt en het in mijn agenda past, meld ik me weer aan.'

TEKST: Jeannine Westenberg
FOTO: Jurgen Huijskes

Mijn loopbaanstap

'Met elkaar de organisatie sterker maken'

Mirjam Otten (55) wilde na twintig jaar bij de gemeente Amsterdam nog graag een stap maken. Sinds 1 januari is ze directeur Communicatie bij de Nationale Politie. 'In Amsterdam was ik achtereenvolgens voorlichter, woordvoerder van burgemeester en het college van B&W, en sinds 2009 directeur Communicatie. Ik had geregeld te maken met lastige veiligheidskwesaties en openbare orde zaken', vertelt ze. 'Denk aan het in goede banen leiden van de Gay Pride, het Koninklijk huwelijk, Sail en twee Eurotops. Een nauwe samenwerking met de politie is dan cruciaal.' De moord op Theo van Gogh bleef haar het meest bij. 'Dan is het crisis in de stad en moet je alle zeilen bijzetten. Ook bij de politie komt er veel op je af. En alles wat we doen, ligt elke dag weer onder het vergrootglas. Maar ik vind het juist erg inspirerend om daar zo nauw bij betrokken te zijn. Waarom? Omdat ik steeds voor ogen houd waar we hier met elkaar aan werken: een veilige samenleving.'



Het grootste verschil met Amsterdam is dat ze bij de politie op landelijke schaal opereert. 'En ik heb nu ruim vier keer zoveel collega's, 65.000 maar liefst', zegt ze. 'Ik ga me dan ook volop richten op het leggen en verbeteren van de verbindingen, tussen collega's en afdelingen. Zo kunnen we met elkaar de organisatie sterker maken. De politie is nog maar pas omgevormd van 26 korpsen tot één nationale organisatie. Op dat gebied ligt er dus nog een mooie uitdaging.'

Naar buiten toe wil de nieuwe directeur Communicatie vooral laten zien voor welke maatschappelijke uitdagingen de politie staat, en hoe 'haar' mensen problemen voorkomen en oplossen. 'Ook als er iets beter moet, zoals onze dienstverlening of de diversiteit binnen de politie, gaan we dat niet verhullen. Ik wil zo transparant en open mogelijk zijn', zegt ze. 'Zo blijf je als organisatie betrouwbaar en geloofwaardig.'



GUIDO HAGEMANN | ABD-symposium, bibliotheek Spaces Den Haag 7 maart, 15:15 uur

Leren van elkaar. Dat stond centraal tijdens het ABD-symposium op 7 maart. Voor deze eerste editie was Peter Shergold ingevlogen vanuit Australië om de resultaten van zijn onderzoeksrapport *Learning from failure* te delen (zie ook pagina 8).

Guido Hagemann, directeur productie en projectmanagement bij I&M/RWS, woonde Shergold's plenaire speech bij en de workshop die Shergold in de middag verzorgde. 'De kern van Shergold's verhaal is dat (rijks)beleid pas geslaagd is als 'the delivery' is geslaagd.

En Shergold gaf aan dat je als rijksoverheid zou moeten sturen op outcome, de bedoeling. Dit bereik je door de partijen in het veld te betrekken bij hoe je dat gezamenlijk kunt realiseren. Bijvoorbeeld via cocreatie en gelijkwaardigheid van partners. Daar zijn wij bij

I&M/RWS bewust mee bezig, het is onderdeel van onze visie 2020. De presentatie en workshop van Shergold zijn voor mij leerzaam geweest omdat hij goed uitlegde hoe ver hij daarin ging en welke dilemma's dit opleverde.'