



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Anouk Vos (pagina 4):
'De overheid is niet de
eigenaar van het
internet en zit dus niet
aan de knoppen'



Hans de Vries (pagina 4):
'Je moet drie keer nadenken over
hoe ver je wilt gaan als overheid.
Een actie in een ander land kan
vergaande consequenties hebben.'



ABD

4
Cyber security
Hoe worden we
weerbaarder?

8
**Transformatie
door informatie**
Slimmer en effectiever
werken dankzij
informatie

10
Openhartig
Carola van Rijnsoever,
plv. SG BZ: 'Verdiep je
in anderen en doe geen
aannames'

BLAD
Nº 2
JUNI 2022

EN OOK: 7 | **Loopbaanstap** Michiel van den Hauten ging van de Belastingdienst naar UWV 14 | **HET RIJK IN** Yardena Shitrit maakte de overstap van een bestuursfunctie in de uitzendbranche naar ABDTOPConsult 15 | **LEZEN, LEREN & LUISTEREN** Cor Zoontjes over de ABD-masterclass Actieve openbaarmaking 15 | **EN BIJZONDERE KLUS** Het opzetten van een Jeugdautoriteit

12 | **Beleid in uitvoering**
Albert Hazelhoff (CJIB) en Wim Saris (JenV) werkten aan een gezamenlijke schuldenaanpak: 'We willen het uitrollen, zodat burgers maar met één instantie te maken krijgen'

En?



Vanaf half juni staat het online onboardingsprogramma voor nieuwe ABD'ers op het ABD-Leerportaal. Christina van Wagenveld, afdelingshoofd Ontwikkelen & Interim bij Bureau ABD, legt uit wat nieuwe ABD'ers kunnen verwachten.

Waarom een online onboarding?

'Simpelweg omdat er nog geen goede introductie voor nieuwe ABD'ers was en er wel behoefte aan bleek. Zeker nu het aantal ABD'ers flink is toegenomen en individuele onboarding voor iedereen daardoor geen optie is.'

Wat houdt het programma in?

'Het is een online programma dat je in je eigen tempo kunt doen. As je de modules achter elkaar doet, ben je in één ochtend klaar. Inclusief video's en oefenopdrachten.

Maar je mag het dus gerust in etappes doen. Het blijkt namelijk vaak beter te werken als zo'n module aansluit bij een actuele leervraag van de nieuwe ABD'er. Je kunt ook altijd terugkijken.'

Wat zijn de belangrijkste thema's?

'We hebben de onboarding ingedeeld in drie pijlers: "Hoe werkt de Rijksoverheid?", "Hoe werkt het politiek-ambtelijk samenspel?" en "Kennismaken met de ABD". Zelf ben ik ook een nieuwe ABD'er. Ik had het meest aan de pijler over het politiek-ambtelijk samenspel. Daarbij vind je in de bijbehorende kennisbank onder andere het ongevraagd advies dat de Raad van State hierover uitbracht. Maar iemand anders wil misschien beter begrijpen waarom het soms zo lastig is om de grote maatschappelijke opgaven interdepartementaal aan te pakken, en wat je daaraan zou kunnen doen. Je kunt vanuit elke pijler steeds doorgaan naar meer informatie. Wil je bijvoorbeeld meer weten over de begrotingscyclus of andere financiële zaken? Dan kun je verder naar de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering. We vullen het programma continu aan met actuele informatie.'

Mogen de mensen die al wat langer ABD'er zijn ook meedoen?

'Natuurlijk! Iedere geïnteresseerde ABD'er kan meedoen. Houd hiervoor de ABD-nieuwsbrief in de gaten.'

DE INSPIRATIE VAN MARTIJN KOOLEN

Met opa en oma in het achterhoofd

'Je moet het ook aan opa en oma uit kunnen leggen, zeg ik wel eens als het gaat om het begrijpelijk maken van beleid voor "de burger". Zelf denk ik sowieso vaak aan mijn eigen opa's en oma's. Op mijn bureau waaraan ik thuis werk staan ook hun foto's. We gingen vaak bij hen op bezoek en ze gaven me altijd het gevoel dat ik bijzonder voor hen was. Bijvoorbeeld door in het seizoen aardbeien in huis te halen of nog stiekem een appel in mijn zak te stoppen als ik weer naar huis ging. Ze waren van de generatie die de grote veranderingen meemaakte. Zij zagen de wasmachine zijn entree doen, maakten mee dat vliegen normaal werd en gingen van kolen naar gas. Een mooie link naar mijn eigen werk. Dankzij de verhalen van mijn grootouders besef ik dat veranderingen van alle tijden zijn – al gaat alles nu nog sneller – en dat we al 100 jaar bezig zijn met verschillende energietransities. Alleen gaan we nu van de fossiele energie af.'

Martijn Koolen is MT-lid directie Energiemarkt, EZK

WIE
wat waar?

WISSELINGEN IN DE TMG

Op www.algemenebestuursdienst.nl vind je het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD.

JENV
WIM SARIS

functie: directeur-generaal Dienst Justitiële Inrichtingen

per: 1 mei 2022

was: directeur-generaal Straffen en Beschermen bij Jenv

EZK
MICHEL BOOTS

functie: directeur-generaal Economie en Digitalisering

per: 1 april 2022

was: kwartiermaker en beoogd directeur-generaal Economie en Digitalisering bij EZK

EZK
ESTHER PIJS

functie: programma-directeur-generaal Groningen en Ondergrond

per: 1 april 2022

was: kwartiermaker en beoogd programma-directeur-generaal Groningen en Ondergrond

CTGB
ROB VAN LINT

functie: collegevoorzitter

per: 1 juli 2022

blijft tevens, in deeltijd, consultant ABDTOPConsult

SCP

KAREN VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE

functie: directeur

per: 1 oktober 2022

was: conrector en decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen aan de VU Amsterdam

COLOFON

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.

EINDREDACTIE Marjan Breugom (Bureau ABD), Trudy van Dijk (De Nieuwe Lijn)

FOTOGRAFIE COVER Jurgen Huiskes

VORMGEVING Ontwerpwerk, Den Haag

DRUK Xerox

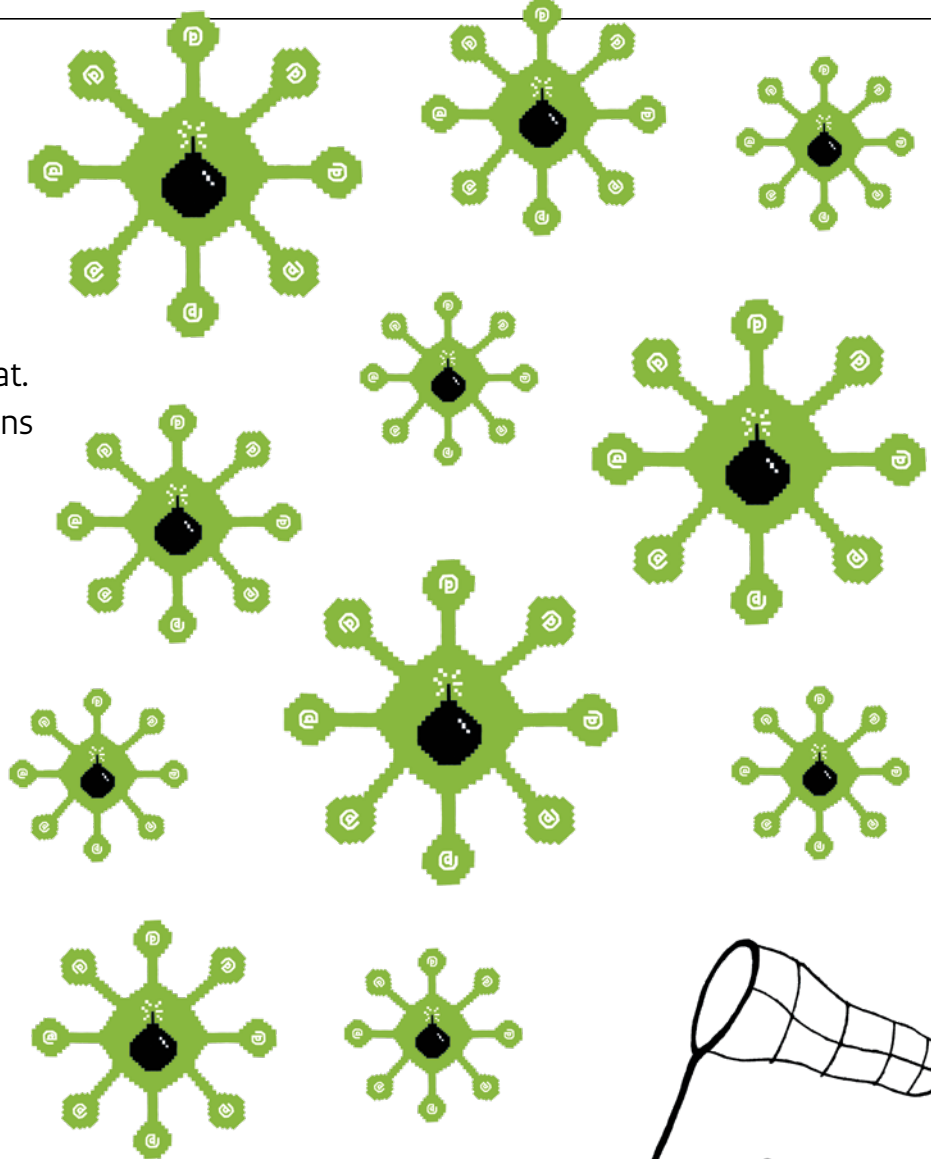
KUNST

*Kunstwerk: De wachter, Anne de Vries
Bij: de AIVD, Zoetermeer*

Simone Smit, plv DG AIVD: 'Er was natuurlijk wel wat over de plaatsing van dit kunstwerk te doen. Willen we de aandacht wel zo op ons vestigen als AIVD? Maar inmiddels is iedereen eraan gewend. Het kunstwerk appelleert bij mij vooral aan de spanning van ons werk. Als dienst waken we over onze grondrechten om in vrijheid te kunnen leven, dat vereist rust en overzicht. Tegelijkertijd betekent dat ook dat de AIVD kordaat en effectief moet kunnen optreden tegen partijen die onze samenleving en democratie bedreigen. Dat contrast zie je figuurlijk terug in het werk. De grote gele voeten van de wachter – klauwen die uitgeslagen kunnen worden – versus het verder klassieke uiterlijk van een ridder.' Zelf houdt ze van kunst in brede zin. 'Het meest van toneel en literatuur, op mijn nachtkastje liggen altijd meerdere boeken: momenteel van Édouard Louis en Lisa Weeda.' Maar ik houd zeker ook van beeldende kunst. Op mijn werkkamer hangt eigen kunst, daardoor heb ik een plek gecreëerd waar ik me echt thuis voel. Er hangt onder meer een paneel van Theo Koster over groei. Ik heb het al zo jaar en vind het nog steeds mooi.'



Nederlandse burgers voelen zich online onveiligler dan op straat. Begrijpelijk, stellen Hans de Vries, directeur van het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) en Anouk Vos, cybersecurity expert van Revnext. Ze leggen uit wat de rol van ABD'ers is in het veiliger maken van hun eigen organisatie en het beter beschermen van burgers.



Cybersecurity:

hoe worden we weerbaarder?



SHot

Om maar met het grootste dilemma te beginnen: veel Nederlanders ervaren de online veiligheid als een publiek goed. Maar het internet is internationaal en voornamelijk in handen van private bedrijven. 'Op straat heb je een autoriteit: de politie kan daar de veiligheid waarborgen. Maar de overheid is niet de eigenaar van het internet en zit dus niet aan de knoppen', stelt Anouk Vos.

'Dus al zou je als overheid als een soort Ghostbusters de online criminaliteit willen oplossen, het kán simpelweg niet.' Hoe bescherm je dat publieke goed dan? 'De overheid staat uiteraard niet helemaal met lege handen als het gaat om versterking van de cyberweerbaarheid en de aanpak van cybercriminelen', stelt NCSC-directeur Hans de Vries. 'Het NCSC is inderdaad geen internetpolitie die op kan komen

draven als er iets mis is. Maar we zijn wel een uniek centraal informatieknooppunt en expertisecentrum om de kennis en kunde over cybersecurity zo snel mogelijk op de juiste plek te krijgen.'

VERDEELD SPELVELD

'Nederland digitaal veilig proberen te houden doen we samen met het OM, de politie, AIVD, MIVD en publieke en private partners als DTC en Cyberveilig

Nederland en verschillende stichtingen en internationale partijen', zegt Hans. 'Maar het is best een ingewikkeld vraagstuk. De snelheid van handelen door de overheid is vaak wettelijk gezien beperkt. Daarnaast verschillen wetten per land en dat levert een verdeeld speelveld op, wat efficiënte bestrijding niet altijd makkelijker maakt. Dat werkt helaas in het voordeel van criminelen, maar als overheid moet je nu eenmaal weloverwogen werken. Ik vind privacy voor elke Nederlander óók belangrijk en kan dus – gelukkig – niet zomaar in elke computer kijken.'

TERUGSLAAN

Een ander dilemma in de bestrijding van cybercrime volgt uit de vraag in hoeverre je als overheid kunt en wilt terugslaan bij een aanval. Anouk ziet hierin een kansrijke rol voor de overheid: 'De Cyber Security Raad heeft vorig jaar een rapport over cyberweerbaarheid uitgebracht. Daarin staat dat cyberweerbaarheid niet alleen bewustzijn en bescherming vergt, maar ook opsporing van daders, vervolging én het afpakken van hun criminele winst. Heel belangrijk, want de pakkans voor daders is laag en hun winsten zijn hoog. Dat moet veranderen. Waarschuwen blijft belangrijk, maar terugslaan wordt in de komende jaren nog belangrijker en daarin kan de overheid een krachtiger rol pakken.' Hans reageert: 'Maar wie is er bevoegd om terug te slaan?' In Nederland zijn dat enkel de politie en het OM, waarbij Anouk en Hans het erover eens zijn dat daar meer geld en middelen naar toe moeten gaan. Hans: 'AIVD en MIVD hebben ook ruime bevoegdheden en werken ook over de grens. Maar je moet drie keer nadenken over hoe ver je wil gaan. Het kan vergaande consequenties hebben om een actie in een ander land uit te voeren. Ook dat is een dilemma.'

GOEDE VOORBEELD

Naast het geven van voorlichting en waarschuwen voor kwetsbaarheden,

Drie cybersecurity trends

- 1 Vorig jaar werden meer Nederlanders slachtoffer van cybercriminaliteit dan van traditionele criminaliteit. Anouk Vos: 'De cyberdreiging neemt toe en voor het eerst voelen Nederlandse burgers zich online onveiliger dan op straat. Uit de Veiligheidsmonitor van het CBS blijkt dat 17 procent van de Nederlanders van 15 jaar of ouder vorig jaar te maken had met cybercrime.'
- 2 Een andere ontwikkeling is dat cyber warfare en traditionele oorlogsvoering met elkaar verweven zijn. Specialisten hebben hier lang voor gewaarschuwd, maar we zien het nu onder onze neus gebeuren en voelen het ook. De oorlog in Oekraïne is een hybride oorlog', weet Anouk. 'Toen de Russische troepen door Belarus opmarcheerden per trein, zijn er digitale aanvallen uitgevoerd op de trein-ict-infrastructuur in Belarus.'
- 3 Cybercriminaliteit is, veel meer dan vroeger, verweven met traditionele criminaliteit. Anouk: 'De spreekwoordelijke nerd op de zolderkamer is er amper meer. We hebben nu te maken met doorgewinterde criminelen die ook bezig zijn met drugs en wapens. En er is vermenging van statelijke actoren en criminele actoren. Cybercrime is helaas mainstream geworden.'



'Je moet drie keer nadenken over hoe ver je wil gaan'

HANS DE VRIES (NCSC)

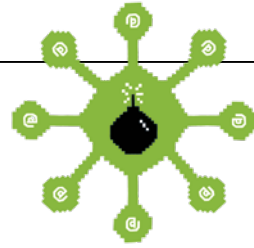
zou de overheid online het goede voorbeeld moeten geven. Juist omdat de handhavingsmogelijkheden beperkt zijn, vindt Anouk. 'In Duitsland heeft

hun Autoriteit Persoonsgegevens geadviseerd om alle overheidspagina's van Facebook af te gooien. Ik vind dat een goed idee, net zoals de overheid volgens mij niets te zoeken heeft op het openbare riool dat Twitter heet. Als de overheid zich oprechte zorgen maakt over desinformatie en privacy, zorg dan minimaal voor een betrouwbaar overheidskanaal.'

MEER VEILIGHEID AFDWINGEN

De overheid dwingt sinds enige jaren steeds meer cyberveiligheid af door eisen te stellen aan apparatuur en software die in Nederland gebruikt wordt. 'De Roadmap Digitaal Veilige Hard- en Software van EZK stuurt op de goede ontwikkeling dat hardware en software pas op de markt mag komen als het volwassen en veilige technologie is', zegt Hans. 'Nu komt het nog veel te vaak voor dat kwetsbaarheden en andere problemen het probleem van

Lees verder →



→ de gebruiker zijn. Door het uitvoeren van de acties uit de Roadmap en Rijksinkoopbeleid krijgt de leverancier daarvoor meer verantwoordelijkheid. Bovendien kijken we zeer kritisch naar apparatuur die gemaakt wordt in landen met een offensief cyberprogramma tegen Nederland. Rusland, China, Noord-Korea en Iran zijn zulke landen. En de Europese richtlijn NIS2 komt eraan. Die dwingt bedrijven en overheden tot betere beveiliging. Heel veel processen die verbonden zijn met de vitale infrastructuur of andere essentiële delen van de samenleving zullen onder verscherpt toezicht komen wat betreft hun cyberveiligheid.'



'Terugslaan wordt in de komende jaren nog belangrijker'

ANOUK VOS (REVNEXT)

ROL ABD'ERS

ABD'ers kunnen volgens Hans een belangrijke rol spelen in het verbeteren van de cyberweerbaarheid. 'Je zit in een positie om signalen vanuit de maatschappij, het bedrijfsleven en mede-overheden op te pikken. Daarnaast heb je een strategische functie binnen de overheid met veel mogelijkheden om

de digitale veiligheid daadwerkelijk te verbeteren. Bijvoorbeeld bij het bouwen van een veilige ICT-omgeving voor onze burgers. Denk daarbij goed na over de vraag welke data en informatie je wel en juist niet wilt koppelen. En of het nu eigen infrastructuur betreft of apps voor de burger: met een goede offline backup-strategie en multifactor-

authenticatie kun je veel ellende voorkomen, begin daar in elk geval mee. DigiD en de app Coronacheck zijn goed voorbeelden: ze zijn eenvoudig in gebruik én heel veilig. Maar er zijn nog veel overheidsdiensten waar dit niet de praktijk is en dat zou echt wel moeten. ABD'ers moeten daarin het stuur pakken en er iets aan doen. We moeten dit echt bovenaan de agenda zetten.' Anouk voegt daaraan toe: 'Denk na over de vraag of jouw organisatie genoeg kennis en kunde heeft om dit vraagstuk het hoofd te bieden. En als dat niet zo is: haal het in huis! Bijvoorbeeld door gebruik te maken van het cybersecurity traineeship dat NCSC en BZK samen organiseren.' Hans besluit: 'We werken met heel veel partijen samen, ook interdepartementaal. Ik merk dat de kennis over cybersecurity te beperkt is. Collega-ABD'ers kunnen hun voordeel doen met de expertise binnen het NCSC. Maak daar vooral gebruik van!'

ALEX DE JOODE (AMS-IX):

'Breder delen van dreigingsinformatie is hard nodig'

Amsterdam Internet Exchange (AMS-IX) is een van de grootste internetknooppunten ter wereld. Het knooppunt bevat meer dan 875 aangesloten netwerken waarin dus in principe letterlijk aan de knoppen van het internet kan worden gedraaid. Alex de Jooode, eindverantwoordelijk voor Legal & Regulatory, Compliance en Risk Management, inclusief cyber security, bij AMS-IX, legt uit dat kunnen niet hetzelfde is als mogen.

Als het gaat om cybersecurity is er volgens Alex vooral behoefte aan meer toegang tot dreigingsinformatie. 'Voor ons is het met name heel belangrijk dat actuele dreigingsinformatie bij onze klanten, de internetproviders zoals T-Mobile en Ziggo, kan komen. Zelf mogen wij niet in het internetverkeer van onze klanten kijken. En eerlijk gezegd: met elf terabyte aan data-uitwisseling per seconde is het onmogelijk om elke cyberaanval af te

weren. Ik denk dat het NSCS de aangewezen partij is om deze informatie te verzamelen en te delen. Maar het NCSC heeft slechts twee doelgroepen wanneer het gaat om het delen van dreigingsinformatie: de rijksoverheid zelf en bedrijven in de vitale sector. Dat is bij wet geregeld. Het betekent dat wij wél dreigingsinformatie ontvangen, maar we mogen die niet delen met onze klanten. Ik vind het een lacune in de wet dat "gewone" bedrijven niet dezelfde dreigingsinformatie krijgen van de overheid. Het doel is immers om Nederland veiliger te maken. Het uitbreiden van de NCSC-doelgroep naar heel Nederland is naar mijn mening hard nodig. In de tussentijd werken we via het onlangs opgerichte Nederlands Security Meldpunt aan het opzetten van zo'n systeem.'



Een interessante overstap uitgelicht. Dit keer Michiel van den Hauten. Was: Directeur Uitvoerings- en Handhavingsbeleid bij de Belastingdienst. Is sinds 14 februari directeur Strategie, Beleid en Kenniscentrum bij UWV.

Waarom deze overstap?

‘Iedereen moet mee kunnen doen. Daarom ondersteunen we bij UWV mensen die tijdelijk geen of onvoldoende inkomen ontvangen door bijvoorbeeld werkloosheid of ziekte. Dat spreekt me aan. Daarnaast komen in deze functie beleid en uitvoering samen, net als in mijn vorige baan bij de Belastingdienst, en op dat snijvlak kun je wat betekenen voor burgers. Bij UWV staan we voor een aantal grote, complexe opgaves: beleid en uitvoering beter met elkaar verbinden, de dienstverlening aan burgers verbeteren en onze kennis over de effecten van uitvoering en beleid verbeteren. Daar lever ik graag een bijdrage aan.’

Bij de Belastingdienst belandde je in ‘zwaar weer’. Welke inzichten leverde dat op?

‘Bij de Belastingdienst zijn fouten gemaakt bij fraudebestrijding. Daar moeten we van leren. Tegelijkertijd heb ik ook gezien dat het beeld van een organisatie zoals de Belastingdienst vaak eenzijdig is. Dus is het belangrijk dat je heel goed laat zien wie je bent, wat je doet en hoe je dat doet. Goed contact houden met burgers is essentieel.’

Hoe wil je de genoemde ambities bij UWV helpen waarmaken?

‘Ik ga collega’s van beleid en die van de uitvoering letterlijk meer bij elkaar brengen, bijvoorbeeld door werkbezoeken bij de diverse regiokantoren in het land. Ik wil dat we in alle openheid ervaringen en kennis kunnen delen. Via kennisontwikkeling en interviews gaan we verder werken aan ambtelijk vakmanschap en daarmee aan de kwaliteit van ons werk. Daarmee verwachten we ook meer maatwerk en een betere dienstverlening aan burgers te kunnen leveren.’

Wat doe je graag in je vrije tijd?

‘De zaterdag is een dag waarop ik meestal niet veel doe. Ik slaap uit, ga naar het strand of lees wat. Verder doe ik aan fitness en golf. Maar ook door de week ga ik wel eens naar buiten, dan ga ik een uurtje lopen in de duinen. Soms ga ik dan mensen bellen, soms heb ik die tijd voor mezelf nodig. Juist dan krijg ik vaak de beste ingevingen.’

Loopbaan → STAP





Arre Zuurmond (links) en Lourens Visser

Transformatie door informatie

Goede informatievoorziening binnen het Rijk helpt ons niet alleen om beter en opener te communiceren met bijvoorbeeld de Tweede Kamer, burgers, de pers en elkaar, zeggen Arre Zuurmond en Lourens Visser. ‘Goede informatievoorziening biedt kansen om processen op alle beleidsterreinen beter te organiseren.’

Informatie is “de benzine” die nodig is om ons werk goed te kunnen doen’, vat Arre Zuurmond, regeringscommissaris Informatiehuishouding (zie kader) het belang van een goede informatievoorziening samen. Hij legt uit: ‘Als je als ABD’er wat wilt bereiken, zijn vier zaken belangrijk: bevoegdheid, geld, mensen en informatie. De eerste drie punten zijn meestal wel op orde, maar op het gebied van informatie geldt dat niet. Aan de “I-kant” is het stil. Denk aan

Tweede Kamerleden die gevraagde stukken niet of niet op tijd krijgen. De minister die niet goed weet wie welke dossiers beheert en wat de stand van zaken is. Of aan burgers die niet weten welke gegevens de overheid van hen gebruikt.’ Lourens

Visser, CIO Rijk, vult aan: ‘Informatie-gestuurd werken is de kerntaak van de overheid. De ‘I’ in het hart hebben, noemen we dit in onze I-strategie (de I-strategie Rijk 2021-2025, Lourens is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. De ‘I’ staat voor informatiehuishouding). Je kunt niet zonder informatie, niet bij het maken van beleid en niet bij de uitvoering en de evaluatie ervan. Denk aan de opvang van vluchtelingen, je moet eerst weten om hoeveel vluchtelingen het gaat.’

Transformatiepotentieel

Arre vervolgt: ‘Goede informatievoorziening heeft een enorme transformatiepotentie in zich. Je kunt processen er effectiever door organiseren. De manier waarop de inkom-





stenbelasting wordt verwerkt is daar een goed voorbeeld van. Twintig jaar geleden vulden burgers zelf hun formulieren schriftelijk in en was de Belastingdienst een data entering-fabriek. Tegenwoordig zijn de 9 miljoen aangifteformulieren dankzij de informatie van banken en verzekeringsmaatschappijen al helemaal digitaal ingevuld en kan 99 procent na een online controle van burgers direct door. Op een zelfde manier werkt de Rijksdienst voor het wegverkeer samen met verzekeraars en de belastingdienst om te achterhalen hoeveel mensen onverzekerd rijden. Daardoor hoeven ze zelf niet meer de weg op om steekproefsgewijs kentekens te fotograferen en die op kantoor te controleren. Het percentage auto's dat onverzekerd rijdt, is daardoor afgenomen van 15 naar 0,5 procent. Dit soort transformaties van interne processen zijn op alle beleidsterreinen mogelijk. Topmanagers moeten dit transformatiepotentieel van informatie snappen. Daarbij hoort ook het besef dat daarvoor veel meer horizontale samenwerking nodig is. Dat vraagt om procesvaardigheden waarbij partijen kunnen samenbrengen en wederzijds respect hebben het belangrijkste zijn.'

Basis-set

'Ambtenaren, met topambtenaren voorop, hebben wat dat betreft een goede basis-set nodig', zegt Lourens. Aan het aanbod ligt het volgens hem niet. 'Er zijn verschillende ABD APP-modules op dit gebied en we hebben hier ook vanuit CIO Rijk verschillende programma's voor. Probleem is dat al die modules aanbodgedreven zijn. Daardoor ontstaat al snel een situatie waarin de mensen die het het hardst nodig hebben, de modules niet volgen. Ik wil naar een verplichtend karakter van bepaalde essentiële modules, die na afronding onderdeel worden van de persoonlijk dossiers. In het bedrijfsleven is die werkwijze al heel normaal.'

Loyale tegenspraak

Lourens benadrukt dat een goede informatievoorziening ook belangrijk is om op een goede manier loyale tegenspraak te kunnen geven. Het helpt onder meer verder te kunnen kijken dan een jaar. Arre: 'Zonder tegenspraak, organiseer je eigenlijk je eigen mislukking. Vooral als het gaat om onderhoud en beheer – geen sexy onderwerp voor bewindspersonen – moeten we niet vergeten hoe belangrijk het is om vasthoudend te zijn. Als het erop aankomt zijn ambtenaren de enigen die tegenwicht kunnen bieden, met ABD'ers voorop. Goede informatie is daarbij doorslaggevend. Als je een architect vraagt een zesde of zevende verdieping op een gebouw te bouwen, zegt hij of zij toch ook niet zomaar "ja". Bij de overheid kan wat dat betreft echt iets verbeteren.' Lourens: 'Het lage vertrouwen van burgers in de overheid is voor mij de *drive* dit te verbeteren.' Hij vindt de bewoording loyale tegenspraak die sinds kort wordt gebruikt ook veel beter dan "persoonlijke beleidsopvatting" die voorheen werd gehanteerd. 'Loyaliteit kun je breed opvatten. Het gaat niet alleen om loyaliteit aan de bewindspersoon, maar ook om loyaliteit aan de samenleving en aan je eigen professie.'

Arre: 'Mee eens, het gaat bovendien niet om een persoonlijke opvatting, daarmee maak je het klein. Wij bieden een professioneel perspectief op basis van informatie.'



780 miljoen voor informatiehuishouding

Goede informatievoorziening begint bij goede informatiehuishouding, dat is inmiddels wel duidelijk na de Toeslagenaffaire. Arre: 'Je moet de informatie wél kunnen vinden om deze beschikbaar te kunnen maken voor de minister, de Tweede Kamer, burgers, journalisten en toekomstige generaties.' Lourens: 'Daarom is er 780 miljoen vrijgemaakt voor informatiehuishouding, een regeringscommissaris aangesteld om de opruimings- en verbeteringsacties rond informatiehuishouding te overzien en is het onderwerp als apart thema toegevoegd in de I-strategie Rijk.'

Arre Zuurmond is sinds 1 januari die regeringscommissaris Informatiehuishouding. Arre: 'Als aanjager van het meerjarig actieplan *Open op orde* richt ik me op vier pijlers: professionalisering en uitbreiding van personeel dat zich richt op informatiehuishouding, het beheersen van het volume en de aard van informatie, het toegankelijk indelen van informatiesystemen en het sturen op overzicht en naleving. Je moet bijvoorbeeld ook kunnen reconstrueren wat er drie weken geleden op een website stond.' Lourens: 'En naleving is belangrijk. Je moet ook kunnen rapporteren. We willen bijvoorbeeld dat er een dashboard voor burgers komt waarin ze eenvoudig kunnen opzoeken hoe het zit met de afhandeling van Woo-verzoeken.'





8

**OPENHARTIGE
ANTWOORDEN**

CAROLA VAN RIJNSOEVER

plv. SG BZ

1. Je was al jong geïnteresseerd in andere culturen?

‘Een paar maanden nadat ik ging studeren viel de Berlijnse muur. Ik was heel nieuwsgierig naar de mensen die al die tijd achter het IJzeren Gordijn hadden gewoond en heb vervolgens verschillende reizen daarnaartoe gemaakt. De verhalen van medestudenten uit bijvoorbeeld de voormalige Sovjet-Unie maakten veel indruk op me. Ik leerde hoe belangrijk het is je in anderen te verdiepen en geen aannames te doen. Iets wat ik ook mijn kinderen meegeef. Vooral bij mijn werk op onze Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Unie in Brussel kwam dat inzicht goed van pas. Mijn ervaring is dat je heel veel moet weten van de achtergrond van de ander om het “gaatje” tot de oplossing te vinden. Ook bij het ministerie probeer ik goed te “poken”. Er is hier zoveel specialistische kennis. Het is belangrijk daar actief naar op zoek te gaan en goed uit te vragen, zodat er geen kennis “sneuvelt”. Ook belangrijk is dat je soms iemand even 24 uur de tijd moet geven om aan een idee te wennen. Lastig voor mij, want ik ben best ongeduldig.’

2. Je woonde een paar jaar in Moskou, kijk je daardoor met andere ogen naar de oorlog in Oekraïne?

‘Wij woonden rond de eeuwwisseling in Moskou. Toen was er nog relatief veel vrije pers in Rusland. Wel merkte ik toen al dat de samenleving heel anders in elkaar zat dan in Nederland. De macht van de oligarchen was en is bijvoorbeeld heel groot. Wij hebben in Nederland geen private ondernemers die zoveel invloed hebben. Het is nuttig om deze achtergrondkennis van Rusland te hebben. Dat betekent overigens niet dat ik ook maar een greintje begrip heb voor de oorlog.’

3. Samen met je man vorm je een BZ-stel?

‘Mijn man werkt inderdaad ook bij BZ en we hebben de afspraak nooit in een hiërarchische relatie tot elkaar te staan. Dat mag natuurlijk ook niet van het werk. Dat is soms wel puzzelen, vooral

bij een kleine ambassade, maar tot nu toe is het altijd gelukt. We werkten samen in Moskou, Berlijn en bij de Permanente Vertegenwoordiging bij de EU in Brussel. Toen ik in deze functie werd benoemd werkte mijn man in de hoek van de SG van BZ. Hij is toen van baan veranderd en is nu Strategisch Adviseur Europese Integratie.’

4. Direct na jouw start als plv. SG viel Kabul en kort daarop moest demissionair minister Kaag aftreden. Wat vroeg dat van jouw leiderschap?

‘De verschrikkelijke gebeurtenissen in Afghanistan vroegen om onze maximale inzet. Veel BZ'ers werkten de klok rond om zoveel mogelijk mensen te evacueren. Ik had volstrekt geen tijd om rustig kennis te maken, tegelijkertijd kwam ik juist door alles wat moest

‘Verdiep je in anderen en doe geen aannames’

gebeuren direct veel mensen tegen en was ik snel ingewerkt. Wat toen gold en nu opnieuw met de oorlog in Oekraïne is dat het leed van de bevolking in Afghanistan en in Oekraïne de mensen bij BZ heel direct raakt. Ze werken vaak zelf in de regio of hebben er gewerkt, dat geeft naast het extra werk ook extra emotionele belasting. Ik vind het heel belangrijk om juist in zo'n stressvolle situatie structuur te bieden en onze mensen goed te monitoren. We bieden daarom bijvoorbeeld ook extra ondersteuning van de bedrijfsarts en via maatschappelijk werk. Collega's hebben overigens ook veel aandacht voor elkaar. We kijken bij BZ echt naar elkaar om.’

5. Hoe heb je dat omzien naar elkaar zelf ervaren?

‘Onze oudste zoon overleed toen hij 2,5 jaar was. Hij had een hartafwijking waar hij een jaar eerder aan geopereerd was.

Een relatief simpele ingreep, maar een jaar later bleek dat het toch niet goed gegaan was. Hij werd geopereerd en de dag erna opnieuw en is toen gestorven. Van over de hele wereld kregen we berichtjes en appjes van collega's. Overweldigend, daar hebben we veel steun aan gehad.’

6. Wat ontzettend ingrijpend. Hoe geef je dat een plek?

‘Op het moment dat het gebeurde stonden we op het punt om te verhuizen naar Berlijn. Alles was al ingepakt. We hadden geen adres om op te geven bij de aangifte van overlijden. En toen de verhuizers onze spullen kwamen brengen in Berlijn zaten daar natuurlijk ook al zijn spullen bij. Het was allemaal zo absurd dat we er op een paar momenten zelfs om konden lachen. Het is ons gelukt om uiteindelijk te focussen op de 2,5 jaar die we gehad hebben in plaats van op het verlies. We hebben nog twee kinderen en het gezinsleven maakt het dragelijk om door te gaan.’

7. Hoe heeft dit je veranderd? Ook als leidinggevende?

‘Het besef dat niets van jou is, is groot. Alles wat je denkt te hebben, heb je slechts in beheer en daar moet je goed voor zorgen. Dat geldt ook voor een werkdossier. Ik koester de opdracht en probeer het daarna zo goed mogelijk door te geven.’

8. Hoe ontspan je?

‘Wij hebben geen auto, eten geen vlees en zijn bezig met zonnepanelen, maar op het punt van vliegen gaat het mis. We maken namelijk wel graag verre reizen. Daarnaast houd ik erg van kunst. We hebben thuis een enorm werk hangen van de kunstenaar Martijn Hesseling. Van stukjes krant heeft hij de binnenkant van de historische bibliotheek in Oostenrijk nagemaakt. Een unieke techniek en de uitvoering is heel gaaf. Martijn is nog bij ons thuis geweest om een laatste stukje vernis aan te brengen. Sindsdien is het werk al een paar keer mee verhuisd. Een enorm gedoe, omdat het zo groot is.’

Wim Saris (DG Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), was tot 1 mei 2022 DG Straffen en Beschermen, JenV) en Albert Hazelhoff (algemeen directeur Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB)):

‘Overleg vroegtijdig, dan

Jullie kennen elkaar goed en werkten onlangs succesvol samen aan een oplossing voor de groeiende schuldenproblematiek?

Wim (links): ‘De lijnen zijn kort en we weten elkaar goed te vinden. We spreken elkaar zo’n beetje elke maand. Wanneer we iets bijzonders hebben, gebeurt dat soms elke week.’

Albert: ‘Het meest recente voorbeeld daarvan is onze gezamenlijke schuldenaanpak. Want hoe kunnen we de juiste balans vinden tussen

handhaven en de steeds groeiende schuldenproblematiek? Sommige mensen kunnen hun

boete niet ineens betalen.

Maar een betalingsregeling was wettelijk niet toegestaan, daar hebben we wat aan gedaan.’

Wim: ‘Je kunt op het departement heel goed en lang nadenken over het beste beleid, maar bij de uitvoerder, in dit geval het CJIB, volgt dan de confrontatie met de effecten van het beleid. Vanuit JenV hameren we natuurlijk op de inning van boetes, zeker als die een strafrechtelijke achtergrond hebben. Maar er zijn inderdaad mensen die niet kunnen betalen. Als je voor hen niets kunt doen en dus de schulden steeds groter worden, kan dat leiden tot bijvoorbeeld huisuitzetting en andere maatschappelijke ellende. Met een betalingsregeling voorkom je veel van die narigheid, en kan de boete alsnog worden geïnd.’

Albert: ‘Wet- en regelgeving moest worden aangepast om zo’n betalingsregeling mogelijk te maken. Het was heel plezierig dat ik daarover in hoog tempo open van gedachten kon wisselen met Wim. En dat het samen met de bewinds-persoon tot een goed einde is gebracht. Op datzelfde spoor bouwen we nu voort: kan het

CJIB ook voor andere organisaties betalingsregelingen uitvoeren? Bijvoorbeeld voor DUO of CAK? Een groot voordeel is dat burgers nog maar met één instantie te maken krijgen van waaruit openstaande bedragen worden geïncasseerd. Voor we dit verder kunnen uitrollen, zijn er wel nog wat vragen aan de orde. Wat moet er dan precies gebeuren en wat betekent dat voor de organisaties die meedoen? Daarbij is het heel belangrijk dat je elkaars positie kunt inschatten en weet wat de ander nodig heeft. In dit geval een goede onderbouwing van het voorstel. Daarom is een goede relatie heel belangrijk.’

Hoe werken jullie aan zo’n goede relatie?

Wim: ‘We kennen elkaars rol en positie goed en we zijn allebei al jarenlang in hetzelfde domein werkzaam. Ik weet dat ik niet op de stoel van Albert moet gaan zitten en andersom. Oprechte interesse is belangrijk: wat drijft de ander nou, waar is hij mee bezig, waar loopt hij tegenaan en kun je elkaar daarin aanvullen en helpen?’

Albert: ‘Volgens mij is het cruciaal dat je als eindverantwoordelijke in de uitvoering je beleidscollega op het departement niet verrast. Overleg dus vroegtijdig over mogelijke knelpunten. Dat hebben Wim en ik telkens gedaan. Recent ook bij de invoering van de Wet herziening tenuitvoerlegging strafrechtelijke beslissingen (wet USB), waardoor het CJIB veel meer werkzaamheden kreeg. Waaronder de coördinatie van uitvoering van straffen. Alle mogelijke



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



verras je elkaar niet'

risico's hebben we vroegtijdig in kaart gebracht en kunnen ondervangen. Daardoor verloopt de uitvoering beter. Zo kunnen we inhoud geven aan onze wens recht te doen aan de samenleving.'

Leverde dat nog dilemma's op?

Albert: 'Die zogeheten "tenuitvoerlegging van straffen" is ingewikkeld. Het vergde onder andere dat we meer personeel binnenhaalden met specifieke kennis en ervaring en meer zijn gaan samenwerken met de andere instanties in deze keten, zoals Reclassering, DJI en OM en in de regio. We willen vanuit het CJIB ook in de regio's de verbinding met onze ketenpartners versterken. Het kostte moeite tijdens COVID fysiek aanwezig te zijn in de regio. Gelukkig gaat dat nu weer veel beter.'

Wim: 'Het is een totaal ander thema, maar voor mij was het grootste dilemma de besluitvorming rondom de toekomst van de Jeugdbescherming. Er is nu samen met deskundigen uit het werkveld een toekomstscenario gemaakt. Het realiseren van dat scenario is een kwestie van lange adem, en dat verhoudt zich niet goed tot de actuele situatie waarin sommige jongeren zich bevinden.'

Zijn beleid en uitvoering te veel gescheiden werelden?

Wim: 'Het zou zeker goed zijn als meer ambtenaren regelmatig switchen tussen beleid en uitvoering. Ik heb dat zelf ook altijd aangemoedigd. Je kan nóg zoveel over en weer op werkbezoek gaan; het

is toch echt anders als je er een paar jaar hebt gewerkt. En het is ook leuk en verrijkend om in de verschillende contexten ervaring op te doen. Het is een verrijking voort jezelf en je organisatie heeft er voordelen van.'

Albert: 'Eens. Ik heb bij een provincie gewerkt en op verschillende departementen. Ik vind al die verschillende perspectieven heel waardevol voor de manier waarop je samenwerkt. Ik raad het iedereen aan. Zeker als je eindverantwoordelijk bent voor een grote uitvoeringorganisatie vind ik het eigenlijk wel een must dat je ook een aantal jaren op een beleidsdepartement hebt gewerkt.'

Over switchen tussen beleid en uitvoering gesproken: **Wim** voegt de daad bij het woord. Hij werd per 1 mei DG Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) bij JenV. 'Inmiddels werkte ik alweer acht jaar op het ministerie en ik wilde heel graag weer een stap in de uitvoering zetten. Bij DJI liggen grote uitdagingen, zowel op het gebied van weerbaarheid tegen de georganiseerde misdaad als in de continuïteit van de organisatie waaraan ik wil gaan werken.' Lachend: 'En ik blijf gewoon met Albert samenwerken natuurlijk, dat is ook een voordeel.'



‘Krachten bundelen voor de complexe opgaven en dynamiek van de overheid’

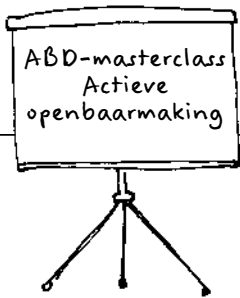


YARDENA SHITRIT Was (Onder meer) directielid en Chief HR Officer gemeente Amsterdam, decaan in het Hoger Onderwijs, kwartiermaker in de zorg en lid RvB van een uitzend- en adviesorganisatie. Is nu consultant bij ABDTOPConsult.

‘**M**aatschappelijke betrokkenheid is er bij ons thuis met de paplepel ingegoten. Mijn ouders waren geëmigreerd van Marokko naar Israël en leerden ons respect te hebben voor alle medemensen. We moesten goed op de hoogte zijn van wat er in de wereld speelde en ondanks dat we het niet echt breed hadden vond mijn vader dat het abonnement op de krant koste wat het kost moest blijven. In 1990 vertrok ik naar Nederland. Na mijn studies Communicatiewetenschappen en Bestuurskunde aan de UvA startte ik vrijwel direct bij de (lokale) overheid en heb me voor uiteenlopende beleidsterreinen ingezet. In de loop der jaren was ik als bestuurder en toezichthouder actief in verschillende sectoren zoals de uitzendbranche, zorg, cultuur, onderwijs en de energiesector. Ondanks het harde

werken, soms bijna letterlijk 24/7, voelde ik mij gelukkig door het werken aan de uitdagende vraagstukken en bij te kunnen dragen aan de samenleving.

Bij ABDTOPConsult kan ik mij met veel plezier en energie inzetten voor onze missie: “bijdragen aan het probleemoplossend vermogen van het Rijk”. Samen met zeer ervaren collega’s werken we aan we aan complexe of urgente vraagstukken in opdracht van ministeries en Hoge Colleges van Staat. Inmiddels heb ik de eerste opdrachten afgerond en veel betrokken mensen ontmoet, die hun krachten bundelen voor de complexe opgaven en dynamiek van de overheid. Ik ben dankbaar dat ik een deel van mijn kennis en ervaring nu in de vorm van advies en leiderschap kan teruggeven.’



Lezen,
leren &
luisteren

Cor Zoontjes | Regiodirecteur Midden- en Kleinbedrijf bij de Belastingdienst in Hoofddorp

'De ABD Masterclass was vooral een lesje bewustwording. In twee uur tijd kregen we op hoofdlijnen een aantal goede adviezen aangereikt. Bij verslaglegging zo feitelijk mogelijk rapporteren, bijvoorbeeld. Dat is iets waar wij bij de Belastingdienst ook scherper met elkaar op moeten gaan letten. Persoonlijke kleuring en beleidsopvattingen sluipen er soms toch in. En die passen niet in documenten die naar buiten gaan. Ook

als je bijvoorbeeld met collega's mailt of appt, is het wijs om je er steeds van bewust te zijn dat die informatie openbaar kan worden gemaakt. Ik vond het een goede bijeenkomst, al heb ik wel behoefte aan meer verdieping. Intussen heb ik de collega's in Hoofddorp op het hart gedrukt ook een workshop over de Woo te volgen. Net als alle overheidsorganisaties moeten wij de komende tijd echt aan de bak met de

Woo. We verwachten dat we meer Woo-verzoeken (voorheen Wob-verzoeken) gaan ontvangen. De Woo schrijft voor dat we die sneller afhandelen. Burgers hebben recht op toegang tot publieke informatie. Uitgangspunt van de wet is dat alle overheidsinformatie in beginsel openbaar is. Je moet alles wat je beslist en doet kunnen uitleggen. Dat is waar transparantie over gaat.'



Een bijzondere klus

NAAM: Karel Schuurman: directeur bestuurder Jeugddoriteit (tot januari 2022) **KLUS:** Opzetten Jeugddoriteit **VIA:** ABD Interim

'De winkel was vanaf dag één open'

Wat was je opdracht?

'Een Jeugddoriteit (JA) opzetten die helpt problemen met de continuïteit van jeugdhulp te voorkomen en bijdraagt aan professionele ontwikkeling van het jeugdhulpstelsel. We geven onafhankelijk en deskundig advies, bemiddelen en delen kennis en ervaring. Daarbij gaat het om het tijdig in het snotje hebben waar mogelijk problemen ontstaan en die te voorkomen, en om het oplossen van bestaande problemen. Bijvoorbeeld door gemeenten en zorgaanbieders te helpen passende financiële afspraken te maken.'

Wat was lastig tijdens deze opdracht?

'De winkel was vanaf dag één open, terwijl de visie over taken en positie van de JA nog in wording was en ik de organisatie – in coronatijd – nog moest opbouwen. Tegelijkertijd waren er vanuit het Rijk, de gemeentes en zorgorganisaties veel, en soms tegenstrijdige, verwachtingen. Nu ik daarop terugkijk, had het "al doende leren" wel zijn voordelen. We kregen daardoor inzicht in wat echt nodig is: een partij tussen de gemeenten en zorgaanbieders die hulp biedt. Om ondanks corona echt een team te vormen, heb ik veel energie in de onboarding van de dertig collega's gestoken. Zo kreeg iedereen een buddy en dronk ik met

elke nieuwe medewerker hun eerste twee maanden wekelijks een virtuele kop koffie. Waar ik veel geluk mee had was het *esprit de corps* van mijn mensen. De medewerkers van de JA zijn enorm zelfstandig en vinden het bijna een eer om zich voor de jeugdzorg in te mogen zetten. Iedereen is zich ervan bewust dat als wij helpen voorkomen dat een zorgaanbieder omvalt, dat leed bij heel veel kwetsbare kinderen voorkomt.'

Wat ontdekte je over jezelf?

'Ik leerde hier te varen op mijn eigen kompas en vanuit een onafhankelijke positie zelfverzekerd te handelen. Ik moest soms zelfstandig operationele keuzes maken met mogelijk politiek lastige consequenties. Dat vond ik best wel spannend, maar ik ontdekte dat ik het dragen van die verantwoordelijkheid eigenlijk ook ontzettend leuk vind.'

Wat is je volgende stap?

'Inmiddels ben ik programmadirecteur Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2017. Het gaat om een gevoelig traject dat maatschappelijk, politiek, en in de pers de nodige aandacht krijgt, met veel betrokken overheidspartijen. Opnieuw bijzonder boeiend.'



LISETTE BROERSEN

Terug op kantoor, Koffie-tuktuk ontvangsthal JenV, 21 april 13.30 uur

'Ik heb net corona gehad en zat dus in quarantaine. Inmiddels werk ik weer op kantoor', vertelt Lisette Broersen, directeur Divisie Individuele Zaken bij DJI/JenV. 'Voor de corona-epidemie werkte ik eigenlijk altijd alle dagen op kantoor. Tegenwoordig ben ik hier gemiddeld twee dagen in de week. Thuiswerken is efficiënt, overleggen met verschillende ketenpartners tegelijk zijn vaak beter te plannen en het scheelt reistijd. Maar voor het teamgevoel en de moeilijke gesprekken is op kantoor werken veel beter. Online mis je de toevallige ontmoetingen, de gesprekken

over koetjes en kalfjes en merk je onderhuidse irritaties minder op. We zijn bovendien bezig met een reorganisatie aangezien we als divisie flink zijn gegroeid door extra taken die we erbij hebben gekregen. Dat vraagt om een nieuwe structuur en bij alle teams een passende span of control. De overleggen hierover doe ik ook het liefst op kantoor. Tussendoor haal ik hier vaak een cola light voor de nodige cafeïne of zoals nu een kopje Earl Grey-thee, koffie drink ik niet. Ze hebben hier losse thee, dat is toch lekkerder. Bovendien is het hier minder druk dan in het restaurant.'