



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Jeroen van den Hoven (pagina 4):
'Je wilt met datatoepassingen
problemen oplossen en geen
nieuwe problemen creëren'

Marco Kleinherenbrink (pagina 4):
'UWV opent eind 2022 een online algoritme-
register waarin we omschrijven wat de door
ons gebruikte algoritmes doen'

ABD

4
Ethisch datagebruik
Hoe ga je om met de valkuilen?

8
De transformatieve overheid
Oude systemen afbouwen en langetermijndenken

10
Openhartig
Gerdine Keijzer, wnd. SG
EZK: 'Goed is goed genoeg'

BLAD
Nº 3
OKTOBER 2022

EN OOK: 7 | **Loopbaanstap** Ebru van Schie-Akdağ maakt stap omhoog naar ABD 14 | **HET RIJK IN** Hoe helpt Michiel Borgers' ervaring met een cyberaanval hem bij de overstap naar Defensie? 15 | **LEZEN, LEREN & LUISTEREN** Richard Lennartz woonde deze zomer 'Met andere ogen kijken naar diversiteit en inclusie' bij 15 | **EEN BIJZONDERE KLUS** Carina Knol herzag het controlestelsel op biologische productie

12 | **Beleid in uitvoering**

Jan Willem van der Ham (NVWA) en Hugo van Kasteel (LNV): 'De opdracht "sluit dat slachthuis" is op z'n zachtst gezegd ongemakkelijk'



Alles begint bij contact, vindt de VoRa (Voorlichtingsraad) als het gaat om het vertrouwen van burgers in de overheid. Talien Willems, een van de verantwoordelijke directeuren Communicatie van het programma (en directeur Communicatie bij Financiën) geeft uitleg.

Alles begint bij contact?

‘Het vertrouwen van burgers begint bij een betrouwbare overheid die openstaat voor de maatschappij en die aanspreekbaar is. Overheidscommunicatie speelt daarin een belangrijke rol. We moeten actief het contact met de maatschappij aangaan – de buitenspiegels gebruiken noemen wij dat – en zelf eerlijk, open en proactief communiceren.’

Hoe helpen jullie de overheid daarbij?

‘De VoRa faciliteert dit binnen vier sporen. Spoor één is een handreiking voor de politiek en de ambtelijke top. Die voor de bewindslieden hebben we tegelijk met ons “startadvies” aan het kabinet aangeboden. We roepen het kabinet op zelf actief de verbinding te zoeken met de maatschappij via onder andere werkbezoeken. De handreiking voor topambtenaren verschijnt eind dit jaar. Spoor twee draait om het actief inzetten van onze “buitenspiegels” via dialoogsessies, interviews en bijeenkomsten. We hebben bijvoorbeeld met Bureau ABD verschillende podcasts gemaakt voor het grote publiek en voor ABD’ers. Spoor drie is *connecting the dots*. Daarbij gaat het om hoe je signalen binnen de overheid deelt om sneller onderstromen in de samenleving in beeld te brengen. Spoor vier is “in dialoog” en gaat om de VoRa zelf. De directies Communicatie gaan binnen en buiten de overheid proactief in gesprek over overheidscommunicatie en de rol van de communicatiefunctie in een veranderd medialandschap.’

Vertel eens over die podcasts?

‘In de ABD podcasts *Tussen Publiek en Politiek* gaan topambtenaren met experts van buiten en binnen de overheid in gesprek over bijvoorbeeld: ‘de menselijke maat’, ‘het vertrouwen van Nederland’ en ‘werken voor samenleving en politiek’. Onderwerpen die alle ABD’ers aangaan. Luisteren dus!’

De podcasts zijn te beluisteren via Spotify, Apple Podcasts en Google podcasts.

DE INSPIRATIE VAN ANITA SCHILPEROORT

Let ook op die worm!

‘Mensen in mijn omgeving zeggen regelmatig dat ik het goed zou doen in het bedrijfsleven. Ik begrijp wel waar dat vandaan komt. Ik houd van vaart en vernieuwing en de ondernemersgeest zit in mijn genen. Mijn beide opa’s waren ondernemer. Maar een commerciële organisatie zou desondanks niets voor mij zijn. Het goede doen voor mens en maatschappij is voor mij het allerbelangrijkst. Ik werk dan ook graag voor de publieke zaak. Al ben ik geen boeddhist komt mijn inspiratie wel uit het boeddhisme. De rust en de zorg voor de omgeving die bij het boeddhisme horen, vind ik mooi. Monniken in Tibet die bij de bouw van een tempel er zelfs rekening mee houden dat er geen wormen doodgaan, zo bijzonder! Zelf had ik ooit overigens de kans om Tibet te bezoeken namens het Rode Kruis, maar vanwege de kosten heb ik de decharge toch maar anders geregeld. Hoe graag ik ook wilde. Gezien de politieke situatie zal ik Lhasa niet meer in het echt zien. Gelukkig zijn er genoeg andere inspirerende plekken.’

Anita Schilperoort is manager Audit, Risicomanagement en Fiscaliteiten bij BZK

Grip op ICT

Ben je verantwoordelijk voor de uitvoering van een ICT-opdracht en wil je meer IT-achtergrond om echt te snappen waar experts over spreken en goed richting te kunnen geven aan jouw project? Binnen de ABD ICT APP spijker je je kennis samen met collega’s bij. Voor TMG’ers is er ook de TMG ICT APP waarin je als (potentiële) opdrachtgever van I-projecten aan de slag gaat met je eigen leervraag en spart met collega’s.

Voor beide APP’s kun je je inschrijven via het ABDLeerportaal:

ABD ICT APP



TMG ICT APP



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 Manja Breugom (Bureau ABD), Trudy van Dijk (De Nieuwe Lijn)
FOTOGRAFIE COVER Paul Tolenaar VORMGEVING Ontwerpwerk, Den Haag DRUK Xerox

KUNST

Kunstwerk: Binary Clock, Tobias Rehberger In: Atrium VWS, Parnassusplein 5, Den Haag

Iris Hinnen, afdelingshoofd Beroepen en MT-lid directie Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt, VWS: 'Ook al kom je er elke dag langs, aan dit werk van Tobias Rehberger loop je nooit zomaar voorbij. Ik in elk geval niet. Ik houd van de kleuren, het daglicht valt er vaak mooi op en ook de figuren spreken me aan. Het is niet een kunstwerk dat is gemaakt om te provoceren of een boodschap uit te dragen, maar het doet me wel wat. De vormen zijn ontleend aan de sportpictogrammen die zijn ontworpen voor de Olympische Spelen van 1972. Dat vind ik met name interessant omdat de jaren zeventig in kunst en architectuur steeds meer waardering krijgen. Bedrijfsgebouwen en bungalows worden aangepast naar moderne maatstaven, maar de strakkere lijnen, de kleuren en zelfs de zitkuil mogen weer. Voor mij komt prachtige architectuur en een mooie kunstcollectie samen in het Kunstmuseum Den Haag. Ook daar is er een prachtig lijnenspel binnen en buiten. Ik bezoek vaak musea, maar dat blijft mijn favoriet.'



Naar **ethisch datagebruik** in vijf stappen



Slim gebruikmaken van data en algoritmes móet, want het levert veel op, zoals betere dienstverlening aan burgers. Maar hoe ga je als ABD'er op een verantwoorde manier om met de valkuilen van datagebruik?

Marco Kleinherenbrink, directeur Gegevensdiensten en Chief Data Officer bij UWV, en Jeroen van den Hoven, hoogleraar ethiek bij TU Delft, zijn overtuigd van de kracht van data om de dienstverlening van de overheid te verbeteren. Jeroen, die voorzitter is van de UWV-commissie Data Ethiek (waarover straks meer), geeft een voorbeeld: 'Via een nieuwe app gaat UWV binnenkort cliënten waarbij het niet goed lukt een baan te vinden, helpen werk te vinden. Die app is gebaseerd op data-analyses.' Marco: 'En zo zijn er meer voorbeelden. Door data-analyse weten we bijvoorbeeld dat er binnen de Wajong-doelgroep mensen zijn die meer dan gemiddeld contact met ons opnemen. Zij krijgen van ons een vaste contactpersoon zodat de lijnen korter zijn en we hen beter kunnen begeleiden.' Jeroen benadrukt: 'De overheid heeft ook een morele plicht om data en technologie te gebruiken om haar dienstverlening aan de burger te verbeteren. Je kunt het vergelijken met de gezondheidszorg. We zouden het allemaal erg vreemd vinden als artsen géén gebruik zouden maken van hulpmiddelen zoals scans om een goede diagnose te stellen.'

ETHIEK

Tegelijkertijd weten we allemaal dat het gebruik van datatoepassingen – als je daarover niet goed nadenkt – ertoe kan leiden dat mensen onbedoeld of onbewust benadeeld of bevoordeeld kunnen worden. Jeroen: 'Je wilt problemen



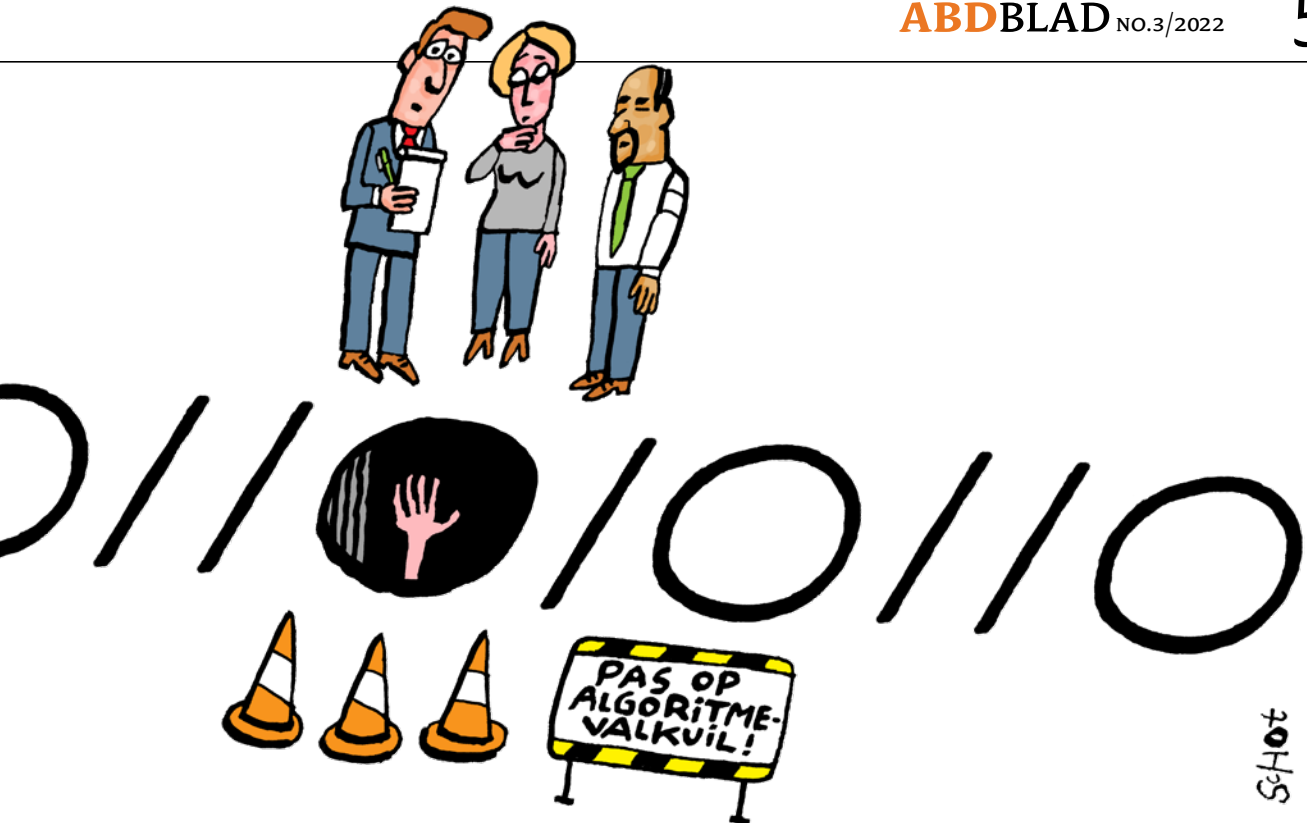
'Je wilt problemen oplossen en geen nieuwe problemen creëren'

JEROEN VAN DEN HOVEN
(TU DELFT)

oplossen en geen nieuwe problemen creëren.' Aan de hand van de aanpak van UWV voor ethisch datagebruik leggen Marco en Jeroen in vijf stappen uit hoe je dit als topambtenaar kunt voorkomen.

1 Zorg voor een visie

Jeroen: 'Ethisch verantwoord datagebruik gaat de gehele organisatie aan. Net als bij governance heb je daar een infrastructuur voor nodig.' Bij UWV vormt het Kompas Data Ethiek daarvoor de basis. Het is een leidraad voor alle medewerkers voor de omgang met datatoepassingen. Marco licht toe: 'Sinds twee jaar zet UWV zich, aan de hand van een duidelijke visie, in om een datagedreven organisatie te worden. We zijn ervan overtuigd dat gebruik van data leidt tot betere dienstverlening, betere wet- en regelgeving en meer kennis van ons eigen werkgebied. Eén van de randvoorwaarden om een datagedreven organisatie te kunnen zijn, is dat je ethisch verantwoord omgaat met data en datatoepassingen. In ons Kompas leggen we aan de hand van de waarden respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit uit wat verantwoord datagebruik in de praktijk betekent voor onze organisatie.' Jeroen: 'Met een visie



S/Hot

op ethisch datagebruik geef je als topmanager rekenschap van het belang van het onderwerp en zorg je ervoor dat je je missie beter en efficiënter uitvoert. ABD'ers in het digitale domein moeten hiermee in het kader van nieuwe Europese wetgeving rond kunstmatige intelligentie (de AI Act) sowieso aan de slag.'

2 Mensen zijn verantwoordelijk

Uiteindelijk zijn mensen verantwoordelijk voor de data. Om ervoor te zorgen dat die mensen die verantwoordelijkheid ook voelen en nemen, is het belangrijk dat ze 'datageletterd' zijn. Zij moeten bijvoorbeeld beseffen dat algoritmes niet neutraal zijn, vooroordelen kunnen bevatten en niet altijd gebruikt worden zoals ze bedoeld zijn. En ze moeten weten hoe je daar verantwoord mee omgaat. Marco: 'Bij UWV zijn drie groepen in hun dagelijkse werk direct bezig met data. De mensen die datatoepassingen en algoritmes ontwikkelen. De data scientists die de data-analyses, en aan de hand daarvan publicaties, maken. En de collega's die in hun dagelijkse werk data verzamelen. Wij scholen deze groepen bij in onze Data Academie. Daarbij kun je denken aan bewustwordingstrainingen en scholingen over datatoepassingen en de techniek erachter. Een belangrijk

uitgangspunt is dat we bij risicoschattingen bijvoorbeeld onderscheid kunnen maken op gedragskenmerken, maar nooit op persoonskenmerken.'

3 Zorg voor toezicht

UWV stelde begin dit jaar een Commissie Data Ethiek in met Jeroen als voorzitter. In de commissie zitten UWV-medewerkers met expertise op het gebied van privacy, dienstverlening, informatievoorziening en juridische zaken. Daarnaast neemt een tweede externe expert deel: Sandjai Bhulai, hoogleraar Business Analytics aan de VU Amsterdam. Jeroen juicht het initiatief voor de commissie toe: 'Voor een echt kritisch gesprek over ethisch verantwoord datagebruik is veel verschillende expertise nodig. UWV heeft dankzij de commissie al deze expertise in huis.' Jeroen legt uit wat de commissie doet. 'We doen op alle voorgestelde datatoepassingen eerst een triage. Zo bepalen we welke datatoepassingen we wel of niet moeten bespreken en welke we vervolgens grondig moeten doorlichten. De doorlooptijd van een toepassing die doorgelicht wordt is 2 tot 3 maanden. Op basis van een ethisch impact assessment, input van en overleg met de eigenaren en eigen onderzoek geven wij een advies.' Marco:

'En dan is het vervolgens aan de betreffende directie om er, in overleg met mij, voor te zorgen dat de adviezen opgevolgd worden.'

Uiteraard loopt de commissie regelmatig tegen dilemma's aan. Jeroen: 'Om te bewijzen dat er geen bias (vooordeel) in een datatoepassing zit, is de makkelijkste manier bijvoorbeeld om een vergelijkend onderzoek te doen waarbij je ook een toepassing test die bijvoorbeeld groepen uitsluit. Maar dat mag natuurlijk niet. Aan ons de taak daar andere manieren voor te bedenken.'

Marco benadrukt dat bij toezicht ook het meten van de datatoepassingen in de praktijk hoort. Jeroen: 'Doet de toepassing wat deze moet doen? Dat moet je valideren.' Marco: 'Deze taak ligt niet alleen bij de commissie. We laten verschillende toepassingen ook controleren door accountants en auditors.'

4 Maak informatie vindbaar

Voor alle ministeries en uitvoeringsorganisaties geldt dat informatie goed vindbaar moet zijn om bijvoorbeeld verantwoording af te kunnen leggen aan de Tweede Kamer. Marco:

→ 'Ook wij investeren in onze informatievoorziening, waaronder het beter kwalificeren van informatie en in spontane openbaarmaking (zie punt 5). We werken momenteel aan een nieuw data warehouse dat dataopslag, beschikbaarstelling, analyse en rapportage faciliteert.'

5 Zorg voor actieve openheid

UWV biedt ook openheid over het gebruik van datatoepassingen aan burgers, werkgevers, ketenpartners en klanten. Zo start UWV in oktober met het publiceren van algoritmes in een online algoritmeregister op uwv.nl. Marco: 'Zo kan iedereen lezen wat de door ons gebruikte algoritmes doen. Het register is voor iedereen toegankelijk.' UWV investeert ook in het visualiseren van data. Jeroen: 'Gemeente Amsterdam is hierin een voorbeeld. Zij zijn al ver in het toegankelijk maken van informatie voor burgers.' Marco: 'Uiteraard is ook ons Kompas openbaar: je kunt het eenvoudig downloaden op onze website.'

Marco benadrukt dat er wel grenzen



'Er zijn grenzen aan openheid: we geven geen handleiding voor hoe je het systeem kunt misleiden'

MARCO KLEINHERENBRINK
(UWV)

aan openheid zijn. 'Als wij te veel inzicht geven in een algoritme dat verwijtbare werkloosheid herkent, geven we eigenlijk een handleiding voor hoe je het systeem kunt misleiden. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Om toch transparant te zijn geven we in zo'n geval aan dat we zo'n algoritme hebben laten toetsen en laten we de conclusies van zo'n toetsing zien.'

Jeroen geeft tot slot graag het volgende mee: 'De mogelijkheden van digitale techniek zijn enorm krachtig en kunnen veel veranderen in positieve en zoals we inmiddels weten helaas ook in negatieve zin. Iedereen binnen de ABD moet daar waakzaam op zijn en daarin zijn of haar verantwoordelijkheid nemen met het besef dat er nog veel onduidelijkheid is over de passende interpretatie van open normen en concepten. Daar hoort reflectie bij op een manier die verder gaat dan het wettelijk kader. Sorteert voor op wat komen gaat, neem je eigen morele verantwoordelijkheid en rust je organisatie daar structureel op toe.'

Het juiste doen, juist als het spannend is



Op 3 november start de leerlijn *Het juiste doen, juist als het spannend is* rond ethiek en integriteit. Hoofddocent Johan Bouwmeester legt uit dat dat precies is waarmee je in de leerlijn aan de slag gaat. 'Als deelnemer ga je aan de hand van verschillende lezingen over integriteit en ethiek in verdiepingssessies werken aan je eigen doelen rond thema's zoals ethiek in de praktijk van openbaar bestuur, en macht en tegenmacht. Bij zo'n persoonlijk doel kun je denken aan: meer tegenwicht geven bij hoge politieke druk, of gebruikmaken van verschillende perspectieven in een cultuur waar dat weinig vanzelfsprekend is. Met elkaar

bespreek je in terugkomsessies vervolgens de status van doelen en ambities, en deel je je aanpak en dilemma's met je peers – ontzettend leerzaam en verrijkend! Na driekwart jaar deel je vervolgens op je eigen manier welke resultaten je aanpak heeft opgeleverd. Zo werken we met elkaar aan een betrouwbare overheid, waarbij vakbekwaamheid, betrouwbaarheid (doen wat je zegt en zeggen wat je doet) en eerlijk en transparant zijn, vooropstaan.' Ook individueel levert de aanpak veel op. 'Dit is zeker géén leergang om achterover te leunen. Maar als oud-topmanager bij een grote gemeente weet ik dat een investering zoals deze in de kwaliteit van je team uiteindelijk heel veel gedoe scheelt en dus veel tijd oplevert.'



Bezoek voor meer informatie het ABD Leerportaal en lees het online ABD Blad over de leergang.

Een interessante overstap uitgelicht. Dit keer Ebru van Schie-Akdağ. Was: plaatsvervangend afdelingshoofd Woningbouwbeleid bij BZK. Is sinds 1 juli afdelingshoofd Veiligheid en Goederen bij IenW.

Waarom deze overstap?

‘Het was tijd om naar voren te stappen, naar een plek met eindverantwoordelijkheid voor inhoud en team. Hiervoor was ik plaatsvervangend afdelingshoofd Woningbouwbeleid, bij de Inspectie der Rijksfinanciën en VWS.’

Waarvan leerde je het meest bij BZK?

‘In 2021 was ik nauw betrokken bij de politieke onderhandelingen voor de extra 1 miljard euro voor woningbouw. Dat waren stevige gesprekken met de oppositie- en coalitiepartijen. Maar het lukte wél die extra middelen vrij te maken. Ook leerde ik hoe doorslaggevend stakeholders zijn in het maken van goed beleid.’

Wat heb je met het spoor?

‘Als tiener mocht ik een keer met mijn buurman, die machinist is, meerijsen op de trein. Fantastisch! Nu is het vooral de dynamiek van het beleidsterrein die mij aantrekt: we staan als samenleving voor grote duurzaamheids- en mobiliteitsopgaves waar het spoor een grote rol in gaat spelen.’

Welke uitdagingen liggen er nu op jouw bordje?

‘We werken de komende jaren onder meer aan de modal shift. Het goederenvervoer moet van de weg steeds meer richting spoor en water. Dat vraagt om een flinke uitbouw van de capaciteit op het spoor. Dat levert veel op voor milieu en mobiliteit, maar het stuit ongetwijfeld ook op weerstand en knelpunten. Het is aan mijn afdeling om daar slim mee om te gaan.’

Wat typeert jou als leider?

‘Ik wil in verbinding staan met mijn team, en investeer daarom veel in goede contacten met de collega’s. Daarnaast geef ik mensen graag vertrouwen en kansen. Mensen moeten kunnen groeien als mens en professional. Daarin zie ik een belangrijke rol voor mezelf.

Ik wil ook onderzoeken hoe ik een bijdrage kan leveren aan een meer diverse Rijksoverheid en ABD. Mijn ABD-benoemingsbericht kreeg enorm veel views. En toen ik op LinkedIn meldde dat ik voor deze functie was benoemd kreeg ik honderden reacties, vooral van vrouwen met een bi-culturele achtergrond. Voor mij een signaal dat er nog heel veel talent staat te trappelen om te laten zien wat ze in huis hebben.’

Loopbaan → STAP



Net als andere departementen werkt IenW aan grote transities. Collega's Petrouschka Werther en Rik Braams discussiëren vanuit een overheidsvisie en een wetenschappelijke invalshoek over de richting die nodig is.



De transformatieve overheid

Werken aan transities is niet nieuw, maar de schaal waarmee we te maken hebben en het aantal transities dat tegelijkertijd plaatsvindt, wel. De huidige crisis in klimaat, stikstof, asiel en energie bewijzen dat wel. Daarnaast is bijvoorbeeld de focus op economische groei in beleid niet meer zo vanzelfsprekend. Dat vraagt om langetermijndenken én aandacht voor het afbouwen van oude, dysfunctionele systemen, vindt Rik Braams, Innovation Officer bij IenW en tevens promovendus aan de Universiteit Utrecht op de rol van de overheid bij innovatie en transitie. 'Het langetermijndenken komt weer terug op alle ministeries en dat moet ook wel. We zijn heel grote en ingrijpende maatschappelijke keuzes aan het maken en daarvoor hebben we de overheid hard nodig. Of eigenlijk is het nog sterker: alleen de overheid kan een centrale, coördinerende rol hebben bij deze transities.'

AFBOUWEN

'Tegelijkertijd zijn er transitietaken die nieuw zijn voor rijksambtenaren', vervolgt Rik. 'Bijvoorbeeld het afbouwen van het oude, onduurzame systeem, zoals het in de transitiewetenschap heet. Volgens mij moet deze nieuwe taak in elk directiejaarplan een grote paragraaf krijgen, want daar bestaan nog geen procedures voor en de partijen die juist in het huidige systeem hun grootste belangen hebben, zullen de transitie tegenwerken. De taak om het oude systeem af te bouwen knelt aan alle kanten, het is moeilijk, en toch moeten we het gaan doen.' Rik pleit daarom voor een "transformatieve overheid" (zie kader, red.), waarin zelfbewuste ambtenaren verantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn, maatschappelijke verandering realiseren en voor massa en

snelheid zorgen zonder onze democratische principes overboord te gooien.

TEGENWERKING

Petrouschka Werther heeft als Directeur Duurzame Mobiliteit recent de grote lijnen uitgezet naar de overgang op elektrisch rijden en verduurzaming van de luchtvaartsector. Zij vindt dat binnen "haar" sector er juist al heel veel aandacht is voor de lange termijn en dat het eigenlijk wel meevalt met de tegenwerking door huidige marktpartijen. 'Ik vrees dat als je een transitie als iets heel erg speciaals ziet, dat alleen maar de drempel verhoogt om ermee aan de slag te gaan. Tot voor kort was innovatie vaak gericht op economische groei. Maar juist in samenspel met de huidige belanghebbenden zijn we dat aan het veranderen naar innovaties voor de maatschappelijke opgaven, bijvoorbeeld in klimaat en circulariteit. Er bestaat altijd een kortetermijnagenda. Bij bedrijven is deze gericht op aandeelhouderswaarde, en bij de politiek op herkozen worden. Maar iedereen snapt heus wel dat er óók een lange-termijnagenda moet zijn. Want zowel de aandeelhouders als de kiezers willen dat je óók voor de lange termijn nadenkt.'

MENTALE RUIMTE

'Daarbij ervaar ik dat het voor bedrijven heel vervelend is als je zegt dat zij binnen vijf jaar hun bedrijfsvoering helemaal anders moeten inrichten', vertelt Petrouschka. 'Hun houding verandert als je het hebt over een termijn van bijvoorbeeld dertig jaar. Juist die afstand tot de opgave geeft de mentale ruimte om samen na te denken over waar je naar toe moet en welke koers je moet varen om daar te komen. Mijn advies aan collega-ABD'ers is dus: aarzel niet om zulke gesprekken aan

te gaan. Dat helpt bij zowel de ambitie als het draagvlak. In mijn vakgebied zie ik bijvoorbeeld in de mobiliteitstransitie dat alle vrachtautobouwers aan het innoveren zijn en overgaan naar waterstof of elektriciteit. Zij gaan mee in de maatschappelijke ontwikkeling. Wat we tegelijkertijd niet moeten vergeten is dat het óók belangrijk is om je bij een transitie af te vragen: wie zijn hier de verliezers? Want er moet inderdaad ook een oud systeem afgebouwd worden.'

NIUWE AMBTELIJKE VAARDIGHEDEN

'De transformatieve overheid moet richting geven en daarnaast goed en vaardig zijn in het opschalen van innovaties en hun disruptieve kracht gebruiken bij het afbouwen van het oude systeem', reageert Rik. Om die taken uit te voeren hebben we als ambtenaren nieuwe vaardigheden nodig. Je moet bijvoorbeeld niet alleen op de korte termijn kunnen sturen, maar ook op de lange termijn, om kunnen gaan met onzekerheid en risico's durven nemen. En daardoor moet ook de relatie met de politiek veranderen. In bepaalde directies wordt nu nog heel direct op de bal gespeeld, kijkend naar wat er op hen af komt vanuit de maatschappelijke arena. Die mensen mogen weer beleid gaan ontwikkelen voor de komende decennia. Dat geldt ook voor topambtenaren. ABD'ers hebben heel veel invloed op het slagen van de transitie en dus een grote verantwoordelijkheid.'

OVERBOORD

'En wat betekent dat voor onze organisatie?', vraagt Petrouschka zich af. 'Een ministerie is vaak opgedeeld in traditionele directies; maar misschien moet daar wel een interdisciplinaire laag tussendoor geweven worden met ambtenaren die gericht zijn op de lange termijn en de transitie?' 'Ik wil zeker niet per se de hele ambtelijke structuur overboord gooien', stelt Rik. 'De tradities die het ambtelijk handelen legitimiteit geven kun je zien als een Matroesjka. De kern is: een rechtmatige overheid. Daaroverheen moet je kunnen presteren en samenwerken. Maar je moet ook enorme systemische veranderingen kunnen doorvoeren. En als de eerdere manieren van werken dat in de weg staan moet je op zoek naar een nieuwe modus. Die ben ik aan het ontdekken tijdens mijn promotieonderzoek.'

'Gebruik de disruptieve kracht van innovaties bij het afbouwen van systemen'

Interesse in de visie van Rik Braams? Schrijf je via het ABDleerportaal in voor de workshop op 20 oktober.



Van klassieke bureaucratie naar een transformatieve overheid

Tijdens zijn promotieonderzoek schrijft Rik een aantal essays over de transformatieve overheid. Daarin stelt hij dat er in Nederland drie bestuurlijke tradities zijn: de klassieke bureaucratie, waarin ambtenaren alleen op aanwijzen van de bewindspersoon taken mogen oppakken als ze heel precies de grondwettelijke processen en procedures volgen. Volgens het latere neoliberalisme mag je als ambtenaar handelen als je laat zien dat je effectief en efficiënt bent en niet ingrijpt in de markt. De overheid geeft zelf minder richting. De afgelopen 20 jaar is netwerk governance een dominante bestuurlijke traditie. Hierbij accepteren we dat de overheid een van de spelers is. De overheid krijgt legitimiteit door alle betrokkenen aan tafel te vragen, ook de partijen die belang hebben bij het oude systeem. Maar dat houdt radicale verandering tegen. Draagvlak vermindert op die manier daadkracht. Daarom pleit Rik voor "de transformatieve overheid", waarin zelfbewuste ambtenaren verantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn, maatschappelijke verandering realiseren en voor massa en snelheid zorgen zonder onze democratische principes overboord te gooien.

WIE
wat waar?



WISSELINGEN IN DE TMG

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

BZK
RONNIE VAN DIEMEN
functie: buitengewoon adviseur
per: 1 juni 2022
was: DG Curatieve Zorg bij VWS

BZK
MARK DE BOER
functie: plaatsvervangend secretaris-generaal
per: 13 juni 2022
was: wnd. clusterdirecteur Mensen en Middelen en tevens wnd. clusterdirecteur Bestuursondersteuning bij BZK

SER
KIM PUTTERS
functie: voorzitter
per: 16 september 2022
was: buitengewoon adviseur bij BZK, daarvoor directeur SCP

JENV
ERIC BEZEM
functie: directeur-generaal Straffen en Beschermen
per: 1 juli 2022
was: plv. DG Straffen en Beschermen tevens directeur Sanctie en Slachtofferbeleid bij Jenv

BZK
ROALD LAPPERRE
functie: directeur-generaal Koninkrijksrelaties
per: 1 september 2022
was: directeur-generaal Milieu en Internationaal bij IenW

BZK
PETER HENNEPHOF
functie: directeur ABDTOPConsult
per: 1 augustus 2022
was: consultant ABDTOPConsult

BZK
MARJOLEIN JANSEN
functie: programma-directeur-generaal Ruimtelijke Ordening
per: 1 september 2022
was: lid raad van bestuur van het Kadaster

BZK
LIDEWIJDE ONGERING
functie: buitengewoon adviseur
per: 19 augustus 2022
was: secretaris-generaal van EZK

VNO-NCW
FOCCO VIJSELAAR
functie: algemeen directeur
per: 1 april 2023
was: DG Bedrijfsleven en Innovatie

INSPECTIE JUSTITIE EN VEILIGHEID
ESTHER DE KLEUVER
functie: inspecteur-generaal
per: 1 januari 2023
was: directeur Duurzame Leefomgeving en Circulaire Economie, en plv. DG Milieu en Internationaal bij IenW

LNW
JOHAN OSINGA
functie: directeur-generaal Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied
per: 1 oktober 2022
was: DG Natuur, Visserij en Landelijk gebied bij LNV



8

**OPENHARTIGE
ANTWOORDEN**

GERDINE KEIJZER-BALDÉ
wnd. SG EZK

*Gerdine bij de tentoonstelling
Kòrsou – Curaçao die
momenteel te zien is bij haar
eerste werkgever: het
Nationaal Archief in Den Haag.*

1.

Hoe was je jeugd?

‘Ik groeide op in Dordrecht. Mijn vader en moeder werkten allebei en verdeelden de zorgtaken eerlijk. Ik vond dat heel normaal en besefte pas veel later hoe geëmancipeerd zij eigenlijk waren. Ze hebben ons – ik heb een zus die 10 jaar en een broer die 9 jaar ouder is dan ik – altijd gestimuleerd het beste uit onszelf te halen. Mijn vader zei altijd: “Gerdine jij kan alles.” Dat had ik echt nodig. Ik vond als kind dingen vaak een beetje eng en had het gevoel dat ik niet de beste was. Mijn vader heeft me veel zelfvertrouwen gegeven.’

2.

Je bent een voorvechter van goede informatievoorziening?

‘De banen lagen tijdens mijn studie Geschiedenis niet voor het oprapen. Ik kreeg de kans om betaald stage te gaan lopen bij het Nationaal Archief, in combinatie met de opleiding tot archiefambtenaar aan de Rijksarchiefschool. Daar heb ik geleerd hoe je informatie goed vastlegt en ordent en waarom dat zo belangrijk is. In al mijn banen daarna speelde informatievoorziening een rol of stelde ik dit zelf centraal. Het is ontzettend belangrijk snel informatie terug te kunnen vinden. Dat we daarin momenteel vastlopen is dankzij de toeslagenaffaire wel duidelijk geworden. Ik weet wel hoe het komt. Zo’n 15 jaar geleden is te snel en ondoordacht afscheid genomen van informatieprofessionals. Documentmanagement- en mailsystemen met archief functie die eindgebruikers zelf gebruiken werden gezien als “de vervanger”. Maar informatievoorziening is een vak en vraagt om een bepaald soort interesse en deskundigheid die niet vanzelfsprekend is. Mijn invloed om informatiedeskundigen terug te brengen in de organisatie zet ik graag in. Bij EZK omarmen we het programma *Open op orde*. Dat maakt de cirkel voor mij rond.’

3.

Ben je zelf ook goed georganiseerd?

‘Ik ben behoorlijk gedisciplineerd en ordelijk, maar het is echt niet zo dat alles thuis op rechte stapeltjes ligt. Perfectionisme is, vooral voor vrouwen, een valkuil. Ik coach weleens kandida-

ten in het ABD Kandidatenprogramma en probeer ze dan bij te brengen dat “goed” goed genoeg is. We moeten als ABD’ers woekeren met onze tijd en als iets goed is heb je al een hele prestatie geleverd.’

4.

Is je wel eens iets overkomen waardoor je leven op zijn kop stond?

‘In oktober 2019 werd ik van de een op de andere dag doof aan mijn rechteroor, plotsdoof heet dat. Ik was er totaal van uit het lood geslagen. Kon ik nog wel werken? Mijn baan bestaat uit communiceren. Bovendien houd ik enorm van gezelligheid. Ik ben tien dagen thuisgebleven en heb toen mijn pSG gebeld om te zeggen dat ik weer wilde komen werken. Ik was directeur van DICTU en gaf leiding aan 1600 mensen. Mijn pSG, Ric de Rooij, zei: “Als je straks nog de helft kunt van wat je doet, is het al dik op orde.” Dat hielp enorm. De eerste maanden waren echt moeilijk, omdat

‘Goed is goed genoeg’

gesprekken veel hersencapaciteit kosten als je net doof bent. Ik hoorde ruis en was extreem gevoelig voor geluid. Ik was na drie uur werken kapot en de onzekerheid of ik eraan kon wennen, was vreselijk. Ik ben dankbaar dat het me is gelukt: na vier maanden werkte ik weer fulltime en heb ik ook mijn verdere leven weer kunnen oppakken.’

5.

Wat hielp je er bovenop?

‘De steun van collega’s en vrienden die me herinnerden aan mijn veerkracht. Mijn collega’s stimuleerden me overigens ook mijn vinger op te steken voor mijn huidige functie als pSG. Spannend, omdat ik toen nog maar net terug was op de werkvloer.’

6.

Hoe veranderde dit jou?

‘Ik ben door mijn doofheid extra gemoedigd om andere mensen met een

beperking te helpen aan een baan en om hun werk goed te kunnen doen. Dat betekent bijvoorbeeld bij een verandering in omstandigheden niet vergeten hun te vragen of het voor hen ook werkt. Of, heel praktisch: tijdens corona zorgen voor de juiste hulpmiddelen, zodat ook mensen met een beperking thuis konden werken. Ik vraag zelf wel om hulp als ik dat nodig heb, maar niet iedereen is daar assertief genoeg voor dus help ik hen daarbij.’

7.

Wat was je in een parallel leven graag geworden?

‘Ik wilde vroeger graag documentairemaker worden en historische tv-documentaires maken. Een beetje wat *Andere tijden*, een van mijn favoriete programma’s, nu is. Ik luister overigens ook graag historische podcasts, zoals die over het boek *Revolusie* van David van Reybrouck en over Napoleon. Ik ben nooit zo’n boekenlezer geweest. Door de enorme stapels stukken die ik wekelijks lees ben ik vooral een begrijpend lezer die snel door stof heen gaat.’

8.

Wat staat er nog op je spreekwoordelijke lijstje?

‘Ik houd veel van reizen en dan mag ik ook een beetje afzien. Dan heb ik het over bloedhitte en een cultuurshock, ik ga niet backpacken. India vond ik indrukwekkend. Ik zoek van tevoren van alles op. Ze noemen me thuis daarom ook wel “de reisleider”. Ik wil graag nog een keer terug om de Taj Mahal te zien en wil ook nog op safari in Namibië. Overigens houd ik ook van vakanties in Zuid-Europa, Italië is geweldig. Afgelopen zomer hebben we genoten van een vakantie met de kinderen op Curaçao. Vanaf mijn 29ste werkte ik daar drie jaar lang steeds een paar maanden op het Kabinet van de Gouverneur. Ik bracht onder meer het archief van het Kabinet op orde en zorgde voor de overbrenging naar het Nationaal Archief. Toen ik de directeur van het Nationaal Archief afgelopen vakantie opzocht, vertelde hij dat het nog steeds een veel geraadpleegd archief op Curaçao is, omdat het zo toegankelijk is.’

Jan Willem van der Ham (divisiehoofd Inspectie NVWA) en Hugo van Kasteel (directeur Dierlijke Agroketens en Dierenwelzijn bij LNV):

‘De opdracht “sluit dat slachthuis” is



In de afgelopen maanden is de verstandhouding tussen de veehouders en de overheid op scherp komen te staan. Wat betekent dat voor jullie werk? Wordt de NVWA-inspecteur nog steeds ontvangen met een kopje koffie en niet met een hooivork?

Jan Willem (rechts): ‘Onze inspecteur is het eerste gezicht van de overheid dat op het boeren erf komt. En het is logisch dat de boeren hun verhaal tegen hen doen. Het haalt wat druk van de ketel en geeft ons waardevolle informatie. We horen de dilemma’s en kunnen het terugkoppelen naar beleid. Onze inspecteurs zijn hartstikke goed in hun werk: hard op de inhoud, maar zacht op de relatie. Ook in moeilijke tijden en in spannende situaties.’

Hugo: De veehouderij staat onder grote druk. Het gevaar bestaat dat we als overheid bij de boeren blijven langskomen met nieuwe voorname en eisen. Er is heel veel op elkaar gestapeld en we moeten niet alles tegelijk willen doen. Dat besef is er wel.’

Jullie kennen elkaar nu vijf jaar. Op welk dossier hebben jullie het nauwst samengewerkt?

Hugo: ‘De misstanden in slachthuizen. Die kwamen aan het licht via de media en de Tweede Kamer debatteerde er fel over. De vraag was wat de minister dacht eraan te

gaan doen. Daarbij is de kreet: “sluiten die hap” wel een paar keer gehoord. Begrijpelijk, maar heel ingrijpend. Want het is niet alleen de zwaarste sanctie die de NVWA kan opleggen, waar je ook juridisch gezien niet lichtvaardig mee om mag gaan. Het is ook de Kamer die op de stoel van de minister én van de toezichthouder gaat zitten. Het is niet de politiek of het departement, maar de toezichthouder die dat besluit moet nemen.’

Jan Willem: ‘De politiek en de collega’s van beleid bepalen uiteindelijk de grenzen van het speelveld. Maar zodra het spel gespeeld wordt, en we met concrete gevallen te maken hebben, moeten wij ons werk zelf kunnen doen zonder dat politiek of beleid onze professionaliteit in twijfel trekt of zelf in die rol stapt. De opdracht: “sluit dat slachthuis” voelt dan toch wat ongemakkelijk. Want wij willen en moeten vanuit onze eigen risicobeoordeling kunnen zeggen wat wel of niet verstandig is. En daar schuurt het wel eens, voor zowel Hugo als voor mij. Dus juist op zo’n moment moeten we elkaar echt goed weten te vinden en duidelijke afspraken maken. Daar helpen we ons zelf én onze politieke baas mee.’

Hugo: ‘Natuurlijk voerden we scherpe gesprekken. Uiteindelijk is het bewuste slachthuis trouwens gesloten. En ik denk dat de NVWA achteraf kan constateren dat het nuttig was dat ze hun tanden lieten zien. Tegelijkertijd was het spannend: je zet niet zomaar het zwaarste middel in dat je hebt.

Het was een ingewikkelde situatie: hoe ver kun je gaan voordat de toezichthou-

‘Je zet niet zomaar het zwaarste middel in’

HUGO VAN KASTEEL

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



op z'n zachtst gezegd ongemakkelijk'

der zegt: bemoei je er niet mee en laat ons ons werk in alle rust doen. Het was een zoektocht naar een goede oplossing waar iedereen mee verder kon.'

Jan Willem: 'Het was zonder meer een goed besluit. Wat ik alleen wil benadrukken is dat de NVWA te maken heeft met een fragiele balans tussen onafhankelijkheid als autoriteit en tegelijkertijd valt onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister. Dat vergt zorgvuldigheid en goede gesprekken, en vraagt om korte lijnen.'

Wanneer denk je: 'nu ga je te ver'?

Hugo: 'We hebben goede discussies, maar nooit ruzie. Dat zou denk ik alleen kunnen gebeuren als de ander zich niet aan de afspraken houdt of als je elkaar zou verrassen met onaangenaam nieuws.'

Jan Willem: We discussiëren scherp, maar hebben veel onderling vertrouwen. Dan is "te ver gaan" niet snel aan de orde, we moeten vooral begrip hebben voor elkaars verantwoordelijkheid en rol. De politiek is gediend met onafhankelijk toezicht.'

Zijn beleid en uitvoering te veel gescheiden werelden?

Hugo: 'Nee. Dat kan ook helemaal niet. We staan ten dienste van elkaar en als toezicht iets zou moeten doen wat niet mogelijk is, moet je het beleid aanpassen. Het kunnen dus gewoonweg geen gescheiden werelden zijn. Er is hooguit afstand. Wat een inspecteur op de boerderij meemaakt staat soms ver weg van

wat er bij het departement of in de Tweede Kamer op tafel ligt. En dan moeten we gewoon met elkaar in gesprek. Een voorbeeld: Het Besluit Houders zegt dat een veehouder dieren bescherming moet bieden tegen slechte weersomstandigheden. Maar wat is bescherming dan precies, hoe moet zo iets er dan uitzien? En wat zijn slechte weersomstandigheden en hoe warm of koud moet het zijn als die verplichting ingaat? De NVWA vroeg ons om dat in te vullen. Dat doen we natuurlijk niet van achter het bureau in Den Haag, maar samen met de NVWA. Zo proberen we de afstand te verkleinen.'

Jan Willem: 'We trekken aan dezelfde kant van het touw, namelijk dat van het publieke belang, en we handelen beiden binnen de grenzen van hetzelfde politieke programma. Dat zorgt er vanzelf al voor dat er niet te veel afstand is. Tegelijkertijd moeten we ook goed weten waar de grenzen van de bemoeienis van de één ophouden en het werkterrein van de ander begint. Daar houden we elkaar op een goede manier scherp op.'

'Onafhankelijk zijn en onder de minister vallen is een fragiele balans'

JAN WILLEM VAN DER HAM

Hugo: 'Er is trouwens ook in medewerkers wisselwerking tussen het departement en de toezicht-houder, veel mensen wisselen van baan tussen LNV en de NVWA. Ook dat maakt dat we elkaars werelden heel goed kennen en dat helpt gewoon om beter samen te werken.'





‘In tijden van crisis moeten medewerkers voor je willen rennen’

↓
Het Rijk
IN

MICHEL BORGERS Was CIO bij de Universiteit van Maastricht. Hij is nu directeur Joint Informatievoorziening Commando (JIVC) bij Defensie. JIVC is onderdeel van de Defensie Materieel Organisatie (DMO).

‘Als een functie als deze voorbijkomt en IT is je achtergrond, dan moet je ervoor gaan. De IT-organisatie bestaat hier uit drieduizend man, bij de Universiteit van Maastricht (UM) stuurde ik ongeveer driehonderd mensen aan. Nu heeft elke organisatie zijn complexiteit en dynamiek: in Maastricht had ik allerlei faculteiten als klant, maar bij Defensie gaat het, naast de organisatie als geheel, om het ondersteunen van de Operationele Commando’s. De impact van het werk van Defensie is natuurlijk veel groter. Mijn opdracht is om onze uitvoeringsmogelijkheden te vergroten. De kwaliteit van de IT-organisatie is goed, maar we moeten meer snelheid krijgen in het informatiegestuurd optreden, binnen Defensie IGO genoemd. Dat vraagt onder meer om een betere koppeling van systemen, zodat we informatie uit de lucht, op het land en op zee beter onderling kunnen delen. Denk bijvoorbeeld aan de informatie die een JSF – naast een vliegtuig ook een grote data generator – verzamelt.

Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor de groei van JIVC. Harder werken kan niet, er moeten mensen bij. Naast het werven van nieuwe collega’s moeten we mensen behouden door hen te blijven boeien en binden. Bijvoorbeeld door het bieden van opleidingen en doorgroeimogelijkheden. Wat ik meebreng? Ik ben er goed in mensen energie te geven en heb veel inhoudelijke kennis. Dat is essentieel: je moet snappen welke besluiten je hebt genomen. Daarnaast breng ik ervaring mee met onder meer crisismanagement. In 2019 kreeg de UM te maken met een cyberaanval. Dat was pijnlijk en het herstel heeft veel tijd en geld gekost, maar ik leerde er enorm veel van. Hoe belangrijk het is om een loyale organisatie te zijn bijvoorbeeld: in tijden van crisis moeten medewerkers voor je willen rennen. Die loyaliteit creëer je door mensen ruimte, respect en vertrouwen te geven. Daarnaast leerde ik ook dat er geen plek is voor grote ego’s: je moet het samen doen en elkaar dingen gunnen om verder te komen.’



Lezen,
leren &
luisteren

Richard Lennartz | Directeur Haagse Inkoop Samenwerking bij BZK

'Ik vind diversiteit en inclusie belangrijke onderwerpen. Mede daarom gaf ik me op voor deze bijeenkomst. Al een hele poos ben ik me bewust van mijn privilege als "zevenvinker". En ook van het gevoel dat je krijgt als je buitengesloten wordt. Die eyeopener deed ik op in een vorige baan, toen ik voor een duurbetaalde klus was ingevlogen naar Oostenrijk, waar echter bleek dat ik zonder academische titel niet meetelde en vol werd genegeerd.

De bijeenkomst met Sinan Çankaya en Joris Luyendijk was confronterend en af en toe heel ongemakkelijk: precies zoals het moet. Ik zag heel veel geïnteresseerde collega-ABD'ers, van wie sommigen volgens mij dachten dat het met de diversiteit en inclusie in hun eigen organisatie wel goed zit. Dat viel mij tegen. Gaandeweg de bijeenkomst zag ik gelukkig veel luiken opengaan en ontstond er de nodige zelfreflectie. Eén van de dingen die ik meeneem uit

de bijeenkomst is dat je als leider zelf verantwoordelijk moet zijn voor diversiteit en inclusie. Je moet het niet uitbesteden aan anderen, hoe goedbedoeld ook. Ik doe dat zelf al een poosje en ik ben er best een beetje trots op dat mijn organisatie echt een goede afspiegeling vormt van de samenleving. Maar ik blijf kritisch kijken naar wat we nog meer kunnen doen en ik blijf als leider zelf het voortouw nemen voor meer diversiteit en inclusie in mijn organisatie.'

Interesse? De workshop vindt opnieuw plaats op 2 november.



Een bijzondere klus

NAAM: Carina Knol, programmanager Skal Biocontrole **KLUS:** Het herzien van het controlestelsel op biologische productie **VIA:** ABD Interim

'Wat is jouw meest acute probleem?'

Wat was jouw opdracht?

'Ken je het groene blaadje dat op biologische producten staat? Dat is het overheidscertificaat dat aangeeft dat je erop kunt vertrouwen dat producten biologisch zijn geproduceerd. Dit certificaat mag in Nederland alleen Skal afgeven: een ZBO dat wordt aangestuurd door LNV. Het controlestelsel op biologische productie was niet goed op orde en mijn opdracht was dit stelsel te herzien.'

Waarin zat de moeilijkheid?

'De scheiding tussen beleid en uitvoering. Skal is verantwoordelijk voor de uitvoering van de controles en de controle op biologische productie wordt aangestuurd door de EU waarbij LNV eindverantwoordelijk is. Skal voelde zich niet gehoord en er hing LNV, vanuit de EU, een ingebrekestelling boven het hoofd. Er zat dus flink wat spanning op die relatie.'

Hoe loste jij het probleem op?

'Mijn eerste stap was op bezoek te gaan bij Skal in Zwolle en te luisteren naar de directie. "Wat is jouw meest acute probleem?", stond daarbij voor mij centraal. Er bleken meerdere problemen rond de import te zijn. Die problemen

heb ik helpen oplossen door onder meer een Taskforce Import op te zetten. Daardoor werd mijn opdracht breder, maar creëerde ik ook goodwill om mijn oorspronkelijke opdracht te kunnen oplossen. Ik kwam er al snel achter dat er veel partijen betrokken waren – ook importeurs en de NVWA bijvoorbeeld – en dat het overzicht en de regie ontbrak. Ik heb met iedereen gesproken – in Zwolle, Brussel en Utrecht – en de partijen bij elkaar gebracht. Zo ontstond begrip voor elkaar, inzicht en enthousiasme om elkaar te helpen.'

Wat leerde je over jezelf?

'Ik werkte hiervoor bij de gemeente Amsterdam en was gewend tegen de beleidskant aan te schoppen. Nu moest ik nadenken over de politieke gevolgen als het controlestelsel niet op orde zou komen. Verder heeft het me bevestigd in wie ik ben: een zeiler die meebeweegt op de golven, maar tegelijkertijd koers houdt. Wat ik daarnaast leuk vond is dat ik even geen directeursfunctie had en me in de breedte heb ontwikkeld.'

Wat is je volgende stap?

'Ik heb binnenkort een gesprek over mijn tweede interimklus.'

MAARTEN PRINSEN

Boekpresentatie De top kijkt om, auditorium BZK, 7 juli 11.30 uur

Een nieuwe bestuurscultuur begint met je huidige bestuurscultuur in kaart te brengen, zegt Maarten Prinsen, hoofd organisatiebeleid bij BZK. Dé reden waarom hij aanwezig was bij de presentatie van het boek *De top kijkt om* waarin oud-ministers en oud-topambtenaren openhartig terugblikken en hun ervaringen delen. 'De boekpresentatie was helemaal top. Er waren een aantal geïnterviewde oud-bewindspersonen en topambtenaren bij aanwezig en ik merkte dat zij nog steeds heel betrokken zijn bij actuele vraagstukken, zoals het stikstofprobleem. Vanuit hun ervaring kunnen ze nuttige adviezen geven. Zo blijkt maar weer hoe belangrijk het is om als overheid je kennishuishouding goed op orde te hebben. Je kunt er echt veel voordeel uit halen. Ik vind daarom dat elke ABD'er dit boek moet lezen. Het moet tot je standaarduitrusting behoren als overheidsmanager. Léés dat boek!'

De interviews in 'De top kijkt om' gaan vooral over zaken die je doorgaans niet terugleest in de departementale archieven. De eerste twintig interviews (er komen er tien per jaar) zijn nu gebundeld in het boek 'De top kijkt om', dat 7 juli werd gepresenteerd aan minister Hanke Bruins Slot van BZK. Bezoek voor meer informatie www.detopkijktom.nl.

