



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Frank de Jonge, RVO (pagina 8):  
'RVO kan net dat zetje in de rug  
bieden om dit soort innovaties  
vooruit te helpen'

# ABD

4  
**Harvard Case-  
leerinterventies**  
'Soms hebben we onze  
mening te snel klaar'

8  
**Rapport Visitatie-  
commissie ABD**  
Samen naar een sterker  
ABD-stelsel

11  
**Een openhartige  
Lieke Franken (IRF)**  
'Ik maak me veel zorgen  
over de toenemende  
prestatiedruk'

**BLAD**  
**Nº 1**  
APRIL 2024

EN VERDER:

3 | **Leiderschap volgens Heidi Roks (EZK)**  
'Wees voorbereid op het meest ondenkbare scenario'

MET OOK:

12 | **Beleid in uitvoering**  
**Donné Slangen (LNV) en Boudewijn Revis**  
(Staatsbosbeheer): 'De afstand tussen onze  
organisaties was te groot geworden'

UIT HET SGO – DOOR GERT-JAN BUITENDIJK, SG AZ



## Post voor de informateur

Als SG's verstuurd we op 12 januari een brief aan de informateur. Daarin benoemen we cruciale zaken voor het functioneren van de overheid en een aantal grote maatschappelijke opgaven waarover keuzes gemaakt moeten worden. De brief is een aanbod aan de politiek en een oproep aan onszelf.

Sinds de val van het kabinet spraken we met veel verschillende partijen over relevante thema's voor onze brief. Daarna trokken we ons als SG's gezamenlijk 24 uur terug. We kwamen samen tot de kern van onze boodschap. We kozen ervoor om een aantal cruciale zaken te belichten in onze brief. Van beleid maken in contact met de mensen voor wie het geldt tot het vereenvoudigen van wet- en regelgeving. Ook leggen we nadruk op soepele en open politiek-ambtelijke verhoudingen. Voor een effectieve overheid moeten we elkaar echt weten te vinden. Nieuw was dat we voor het eerst aandacht vroegen voor specifieke inhoudelijke thema's.

### Team SGO

Tijdens de 24-uurssessie was er ruimte voor verdieping en aandacht voor het teamgevoel van de SG's. We hadden de tijd om in gesprekken door te vragen: wat bedoel je nou precies? Doordat je veel tijd met elkaar doorbrengt, krijgt zo'n sessie ook een persoonlijker karakter. De brief is daarvan het resultaat: dit is waar we met elkaar voor staan. Papierstukken en een vergadersetting zijn niet genoeg om tot zoiets te komen, dat moeten we als team oppakken. Zo voelen we het ook echt. Daarom werkte die intensieve sessie zo goed.

### Aandacht voor de lange termijn

De afgelopen jaren was er soms te veel focus op de korte termijn, doordat we ons mee laten nemen in de waan van de dag. Maar je moet ook naar de toekomst blijven kijken. Daarom benoemen we in de brief maatschappelijke opgaven. Die hebben wat ons betreft aandacht nodig: demografische groei, gezondheidszorg, het stelsel voor inkomensondersteuning, de schaarse ruimte in Nederland en nationale veiligheid. Bij alle vijf moeten we meer 'langetermijndenken' bij het bepalen van het beleid.

## 'De brief was stap één. Ernaar handelen is de volgende'

We roepen de politiek op om aandacht te hebben voor de onderwerpen in de brief. Maar we zien ook onze eigen verantwoordelijkheid als SG's. Bij het schrijven vroegen we ons daarom steeds af: wat vraagt dit van onszelf? Ook wij kunnen hierin natuurlijk veel betekenen. Bijvoorbeeld door het langetermijnperspectief te benadrukken in onze eigen overleggen, maar ook in gesprekken met planbureaus of het strategisch beraad. De brief was stap één. Ernaar handelen is de volgende.

## WIE ← → wat waar?

### TMG-BENOEMINGEN

Het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD vind je op [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl).



#### ARAYA SUMTER

**Functie per 1 april 2024:** directeur-generaal SZW  
Was: directeur Werknemersregelingen bij SZW



#### HELEEN BAKKER

**Functie per najaar 2024:** directeur-generaal Europese samenwerking bij BZ  
Was: directeur Europese en Internationale Zaken bij EZK



#### RICHARD VAN HIENEN

**Functie per 15 april 2024:** algemeen directeur Auditdienst Rijk bij FIN  
Was: directeur van de Auditdienst UWV

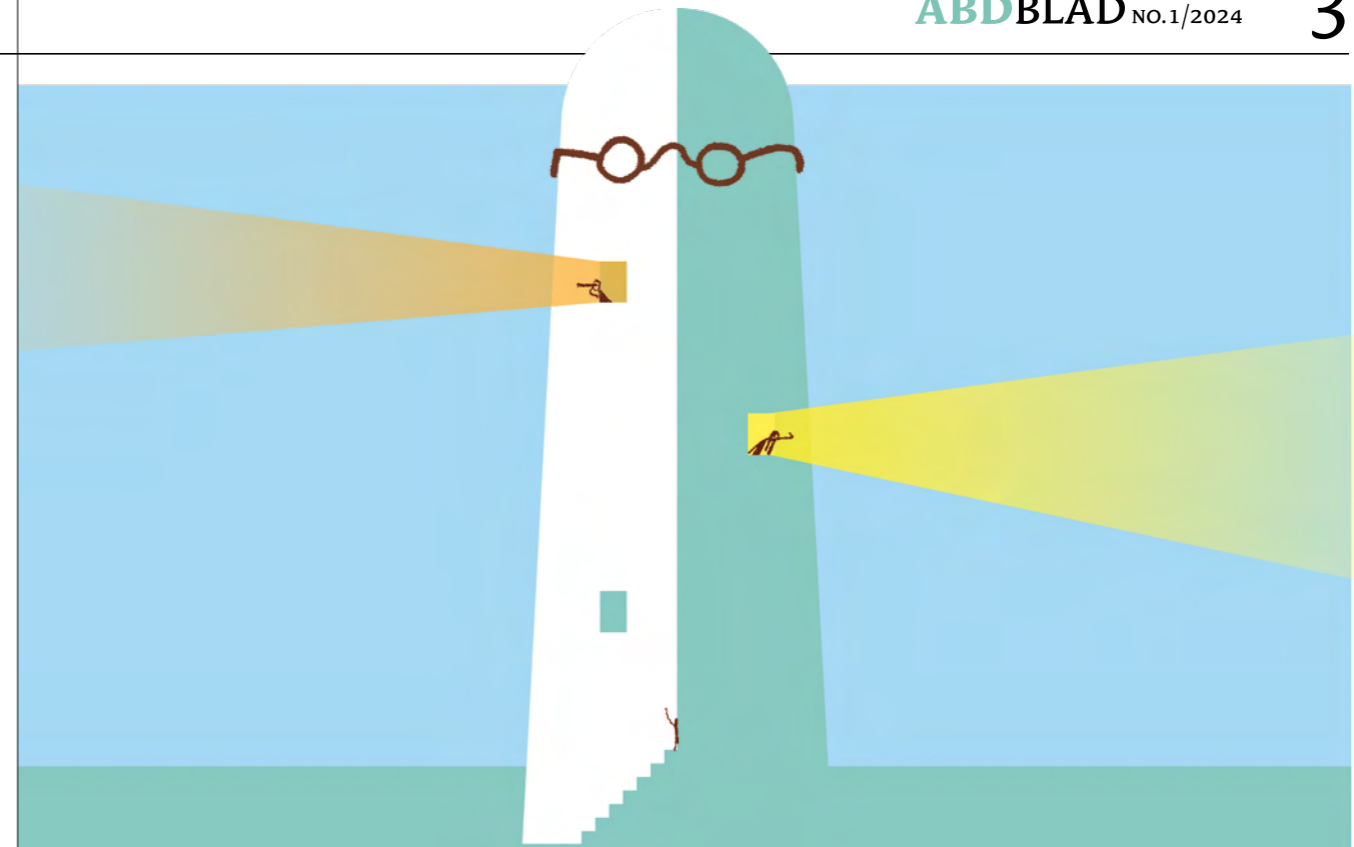


#### CHRISTIAAN REBERGEN

**Functie per zomer 2024:** secretaris-generaal bij BZ  
Was: thesaurier-generaal bij FIN

### COLOFON

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



## LEIDERSCHAP

### Hoe brengen ABD'ers leiderschap in de praktijk? Heidi Roks, MT-lid Bureau Bestuursraad bij EZK, deelt haar inzichten.

'Zelfs het meest ondenkbare scenario is mogelijk. Dat heb ik echt geleerd in mijn tijd bij het Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing. De oorlog in Oekraïne is een goed voorbeeld. In de aanloop zeiden veel collega's, en ook ik: "Poetin gaat heus niet zomaar Oekraïne binnenvallen." Toch zijn we ons een paar maanden voor de inval al gaan voorbereiden op een scenario waarin er wél een oorlog zou komen, of de toevoer van gas vanuit Rusland zou stoppen. Toen de inval eenmaal een feit was, zaten de juiste mensen binnen EZK al bij elkaar aan tafel. Daardoor konden we heel snel schakelen.'

### Vooruitkijken

'Na die ergste crisismaanden werd ik gevraagd om een speciale energie-unit op te stellen binnen EZK. Hoewel het geen acute crisissituatie meer was, was er namelijk nog wel behoefte aan snelle en integrale besluitvorming over dit onderwerp. We hebben toen de besluitvormingsstructuur in crises meegenomen naar EZK.'

Zo konden nieuwe beleidsvoorstellen makkelijk integraal worden bekeken en snel aan de bewindspersonen worden voorgelegd. Belangrijk, want we moesten snel afspraken maken over bijvoorbeeld de gasopslagen.'

### Extra verantwoordelijkheid

'Als publiek leider moet je strategisch inzicht hebben en goed vooruit kunnen kijken. Zeker in een crisis. "Welke gevolgen heeft dit besluit nu én over vijf jaar?" Er komt ook een extra verantwoordelijkheid kijken bij publiek leiderschap. Je werkt niet alleen voor de minister of je directe collega's, maar ook voor de mensen die baat hebben bij het beleid dat je maakt. In dit geval bijvoorbeeld de inwoners van Groningen die de gevolgen ondervinden van gaswinning in hun regio, maar ook de bedrijven die veel gas gebruiken. Daarom probeer ik als publiek leider altijd de belangen van verschillende betrokkenen in gedachten te houden.'

[Meer weten over de bijdrage van Heidi aan de speciale energie-unit? Scan de QR-code.](#)



## Harvard Case-leerinterventies

# ‘Verplaats je in de schoenen van een ander, leer van elkaars ervaring’

In mei en juni staan er weer twee Harvard Case-leerinterventies gepland, onderdeel van het ontwikkelaanbod van DGABD. Wat houdt deze veelgeprezen leermethode in? En hoe helpt het ABD'ers in hun werk voor Nederland?

Iris Sluiter, secretaris-directeur van de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB), is al langer bekend met de Harvard Case-methode. Ze woonde afgelopen najaar een leerinterventie van DGABD bij over interbestuurlijke samenwerking. ‘De interbestuurlijke samenwerking verloopt de laatste jaren erg stroef. En dat terwijl er grote opgaven spelen, die centraal en decentraal moeten worden ingericht en aangepakt. De Harvard Case-methode biedt inzicht en handelingsperspectief in hoe die samenwerking goed aan



Jorrit de Jong

Iris Sluiter

‘We zullen meer moeten denken vanuit de opgave’



te gaan.’ De ROB publiceerde in april 2021 het adviesrapport *Rol nemen, ruimte geven*, met onder andere een ‘tool’ voor gelijkwaardig partnerschap. Daarin staat de rol van het Rijk in de interbestuurlijke samenwerking centraal. Iris: ‘We zullen meer moeten denken vanuit de opgave en wat we daarin voor elkaar kunnen betekenen. Deze leerinterventie brengt de ervaring om te kijken vanuit een ander gezichtspunt en verrijken daarmee het advies van de ROB. Deelnemers geven elkaar tips voor hun uitdagingen. Je kon merken dat iedereen daardoor met een enorm positief gevoel de zaal uitliep.’

**SPANNEND MAAR WAARDEVOL** Jorrit de Jong, medeverantwoordelijk voor het vormgeven van de twee

aankomende leerinterventies, prijst het karakter van de Harvard Case-methode. ‘In de echte wereld heb je weinig aan alleen abstracte theorie. Waar je wel wat aan hebt is systematische reflectie op praktijkvoorbeelden van collega’s die jou handelingsperspectief bieden. Verplaats je in de schoenen van een ander, leer van elkaars ervaring via analytische kaders uit de theorie. Interactieve Harvard-cases zijn daarvoor spannend, leerzaam en – juist door de combinatie met de theorie – heel waardevol.’ Jorrit is werkzaam bij Harvard University’s Kennedy School of Government in Massachusetts. Hij ontwikkelde de leerinterventies voor ABD'ers samen met Sanderijn Cels, ook verbonden aan die school, en Martijn Groenleer van Tilburg University.



Aanmelden voor een Harvard Case-leerinterventie? Scan de QR-code.



Meer weten over de Harvard Case-methode? Scan de QR-code.



Petrouschka Werther

‘Het is belangrijk om te kijken naar de bredere context van een probleem’

**BOVEN JE FUNCTIE-BESCHRIJVING UITSTIJGEN**

De twee Harvard Case-interventies van DGABD bestaan uit plenaire sessies en sessies in kleine groepen. In mei is het thema *Interbestuurlijke samenwerking* aan de beurt. Jorrit: ‘Met de leerinterventies brengen we de diversiteit aan perspectieven van een hele gemengde groep samen, aan de hand van een concrete casus waarin de interbestuurlijke samenwerking stroef verliep. Daarbij hopen we dat mensen boven hun eigen functiebeschrijving uitstijgen. Wat willen we uiteindelijk met elkaar bereiken?’ Tijdens de tweede interventiesessie in juni staat de *Hersteloperatie Toeslagen* centraal. Daarin leren ABD'ers eerst te focussen op het probleem, in plaats van direct met een oplossing te willen komen.

‘Als je iets wil herstellen, moet je eerst weten wat er kapot is’, stelt Jorrit. ‘Maar door alle politieke en maatschappelijke druk kijkt men tegenwoordig vooral naar hoe er snel een oplossing kan komen.’ Het rapport van de Nationale Ombudsman, dat afgelopen najaar werd gepubliceerd, komt ook ter sprake in de leerinterventie. Daarin staat dat de overheid te weinig zou leren van eerdere hersteltrajecten en het wiel telkens opnieuw uitvindt. Jorrit: ‘Met de Harvard Case-methode leren ABD'ers leren van het verleden. Dat moet je overigens wel inbouwen in je dagelijks routine, voordat de waan van de dag het weer overneemt.’

**KIJK NAAR DE BREDERE CONTEXT**

Petrouschka Werther, directeur Duurzame Mobiliteit bij IenW, volgde eerder de leerinterventie *Hersteloperatie Toeslagen*. ‘Ons team heeft als opgave om de klimaatdoelstellingen voor de mobiliteitssector uit te voeren. Het is dan belangrijk om goed na te denken over wat je van burgers en bedrijven vraagt. Kunnen zij in de knel raken door toekomstig beleid? En zo ja, hoe kunnen we dat voorkomen?’ Tijdens de interventie merkte Petrouschka dat sommige collega’s heel anders naar de casus keken dan zij. ‘Dat leerde me om altijd goed te kijken naar de bredere context van een probleem. Ook binnen IenW spreken we elkaar daarop aan. Pas als we weten hoe problemen ontstaan en meer vooruitkijken naar mogelijke risico’s, kunnen we ze bewust en bekwaam oplossen. Anders loop je constant achter de feiten aan.’

**INLEVEN IN DE ANDER**

Petrouschka is zich dankzij de leerinterventie dus bewust van de noodzaak om ook vanuit andere perspectieven naar een probleem te kijken. Marc Elsensohn ziet daar eveneens de meerwaarde van in. Als directeur van het Nederlands Forensisch Instituut werkt hij veel samen met onder andere de politie en het OM. ‘Zij zijn met de zaak van vandaag bezig en hebben daarin soms andere belangen dan wij. Maar onze spoedcapaciteit is een keer op. Door de interventie *Interbestuurlijke samenwerking* realiseerde ik me hoe belangrijk het is om je in te leven in de positie van de ander. Soms hebben we onze mening te snel klaar. Hoe meer je de tijd neemt om de benadering van een ander te leren kennen, hoe meer onderling begrip je kweekt. En dat maakt je samenwerking constructiever.’



Marc Elsensohn

‘Soms hebben we onze mening te snel klaar’



**‘De krapte op de arbeidsmarkt maakt dit bloedafnameapparaat erg interessant’**

Toon Overbeek (CEO Vitestro) en Frank de Jonge (hoofddirecteur Publieke Dienstverlening bij RVO)

## Innovatie en samenwerking als medicijn tegen arbeidskrapte

*Het Utrechtse bedrijf Vitestro brengt binnenkort een autonoom bloedafnameapparaat op de markt, dat elke dag miljoenen handelingen in de wereldwijde zorg overbodig maakt. ‘Zonder RVO was dit heel moeilijk geweest.’*

### Hoe is jullie samenwerking ontstaan?

**Toon:** ‘Bij Vitestro ontwikkelen we een apparaat dat autonoom bloed kan afnemen bij patiënten. Ik kreeg dit idee zo’n zeven jaar geleden, samen met mijn medeoprichter. De vader van een goede vriend kreeg kanker en moest chemotherapie ondergaan. Door chemo verharden je bloedvaten en is het voor zorgverleners lastiger om bloed af te nemen. Je kunt je voorstellen dat misprikken een pijnlijke en vervelende ervaring is voor de patiënt. Zo ontstond bij ons de vraag of technologie de prikprocedure niet zou kunnen verbeteren. Ziekenhuizen en laboratoria waren direct enthousiast, ook vanwege de personeelstekorten in de zorg. Ze begonnen het idee haast aan ons te verkopen, in plaats van andersom! Eind 2017 gingen we van start met drie medewerkers. Inmiddels zijn we met zestig. Daarnaast lopen er nu meerdere pilots met onze bloedafnameapparaten en zijn er al een paar duizend patiënten door geprikt. In de eerste fase bestonden er rondom onze innovatie nog veel

technologische vraagtekens en klantonzekerheid. Welke professionele investeerder durft de gok dan te wagen? Tegelijkertijd was dat juist het moment waarop we veel geld nodig hadden. De samenwerking met RVO maakte het mogelijk om ons idee in praktijk te brengen.’

**Frank:** ‘Bij RVO weten we hoe we dit soort innovaties verder kunnen brengen. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het bloedafnameapparaat zeker interessant, maar het gaat ook om de kwaliteit en efficiëntie van het product. Er kleven in het begin altijd risico’s aan een innovatie. Voor een bedrijf zijn die risico’s vaak te groot om alleen te dragen. RVO kan dan net dat benodigde zetje in de rug bieden om daadwerkelijk van start te gaan, of om door te ontwikkelen. Wanneer bedrijven als Vitestro bij RVO aankloppen, doen we eerst uitgebreid onderzoek naar de kans van slagen. Twee andere belangrijke factoren zijn het maatschappelijk en economisch belang. De innovatie van Vitestro scoort op beide vlakken erg hoog.’

### Wat is de toegevoegde waarde van jullie samenwerking?

**Toon:** ‘In de voorbereiding op onze eerste Europese subsidieaanvraag hebben we veel aan RVO gehad. Ze lazen mee met onze indiening en hielpen bij het voorbereiden van onze presentatie in Brussel. We kwamen terecht in een enorm competitief subsidietraject, met bedrijven vanuit de hele Europese Unie. Dat maakte de training en coaching door RVO des te waardevoller.’

**Frank:** ‘Toen Vitestro bij ons aanklopte met hun eerste subsidieaanvraag, merkten we meteen dat zij een duidelijk doel voor ogen hadden en al veel energie in hun innovatie staken. Vanaf de eerste fase bleken zij een betrouwbare partner. In die zin bouwt RVO ook echt een relatie op met dit soort start-ups. En Vitestro is een mooi voorbeeld van hoe je als innovatief bedrijf van idee tot omzet kunt aankloppen bij RVO. Voor subsidies of andere financieringsinstrumenten, maar ook voor kennis en begeleiding.’

### Wat heeft deze samenwerking jullie geleerd?

**Toon:** ‘Laat ik vooropstellen dat wij heel tevreden zijn over de samenwerking met RVO en over de toewijding die ook zij tonen. Het is voor ons een cruciale partner geweest om tot dit punt te komen. Natuurlijk hangt de kwaliteit van de dienstverlening ook af van de mensen die op jouw dossier of

account zitten. Iedere RVO’er heeft weer een eigen expertise en benadering. De goede relatie maakt de samenwerking extra leuk. Vitestro werkt inmiddels al langere tijd samen met RVO, waardoor we veel kennis hebben van hun dienstverlening en instrumentarium. Instrumenten hebben soms onbedoelde bijwerkingen, zoals administratieve lasten. Het is belangrijk dat we die bijwerkingen samen bespreken, want andere bedrijven lopen hier ongetwijfeld ook tegenaan.’

**Frank:** ‘Als RVO blijven wij nadenken over het doel dat we nastreven en de werking van ons instrumentarium daarbij. Natuurlijk moeten wij erop toezien dat belastinggeld goed wordt besteed en dat bedrijven hierover verantwoording afleggen. Maar gaan we voor administratieve last en regel-druk, of voor passend en uitvoerbaar beleid? Met die zoektocht naar balans hebben we zo nu en dan te maken. RVO kan de vertaling maken tussen beleid, uitvoering en de wereld van de ondernemers. We moeten elk Nederlands bedrijf in staat stellen zo succesvol mogelijk te zijn.’

**Toon:** ‘Eind dit jaar hopen we als Vitestro onze eerste betalende klanten te hebben, na vele jaren marktverkenning en onderzoek. Zeven jaar, zonder enige vorm van omzet. Zonder RVO was het heel moeilijk geweest om tot dit punt te komen.’

## Meer impact maken met ecosysteem

# Uitkomsten rapport

## Visitatiecommissie ABD

*De Tweede Kamer sprak eind 2019 haar zorgen uit over het ABD-stelsel. Hoe is DGABD aan de slag gegaan met het daaropvolgende onderzoeksrapport? En wat zijn de vervolgstappen?*

De rode draad in het rapport van de visitatiecommissie is dat de adviezen van de USBO (het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht) uit 2020 over het algemeen goed zijn opgevolgd door DGABD. Processen zijn geprofessionaliseerd, de werving- en selectieprocedures zijn betrouwbaar en de externe instroom en doorstroom gaat de goede kant op. Toch ziet de commissie dat er nog veel beter kan. 'In vrijwel elk gesprek klonk de dringende behoefte om als DGABD meer impact te maken', aldus commissievoorzitter Martijn van der Steen. 'Een oproep tot verbetering dus, maar met de kanttekening dat DGABD op dit moment zo hoog springt als het kan, met de polsstok die het heeft. Voor verbetering van de impact is een langere polsstok nodig.' Martijn noemt als voorbeeld het wervingsproces en de pogingen om diversiteit en inclusie verder te brengen. 'DGABD stelt op basis van sollicitaties een kandidatenlijst op met diversiteit en inclusie op het netvlies, maar uiteindelijk bepaalt de vacaturehouder wie er wordt benoemd. Die moet dus mee in het proces.'

Mede-commissielid Maarten van Beek trekt de vergelijking met het bedrijfsleven en ziet daarbij ook eigen verantwoordelijkheid van DGABD. 'Je HR-afdeling kan zo goed zijn als de mogelijkheden die het bedrijf biedt, maar de afdeling moet dit tegelijkertijd wel zélf agenderen en aanjagen. Hier ligt voor DGABD een verantwoordelijkheid. Het mag een grotere broek aantrekken. Onze aanbevelingen gaan daarom verder dan DGABD alleen: het gaat ons om het ecosysteem daaromheen. Dat moet als geheel krachtiger gaan opereren. Zo stellen wij voor om de vacaturehouders, het SGO en leden van de Topmanagementgroep samen medeverantwoordelijk te maken voor een diverse en inclusieve ABD.'

### VOORTREKKERSROL OPEISEN

Ook in het ontwikkelaanbod ziet de visitatiecommissie nog kansen voor DGABD. 'In de gesprekken die we voerden, kwam de behoefte aan minder vrijblijvendheid vaak naar voren', vertelt Maarten. 'Dus niet: we hebben een spreker, leuk als je komt. Maar: je bent ABD'er en daar horen verplichtingen bij.' Martijn stelt dat DGABD hierin een voortrekkersrol heeft te nemen. 'Niet alleen inhoudelijke discussie entameren, maar ook daarbinnen richting geven. ABD'ers hebben behoefte aan het gesprek over leiderschap, aan het uitwisselen van ervaringen en gedachten. Daarin is DGABD zelf terughoudend. Ons advies: gebruik bestaande bevoegdheden om op dit vlak meer impact te maken. Dat moet je ook gegund worden, maar ook dat proces kun je als DGABD zelf in gang zetten. Durf een stap naar voren te zetten, dat wordt gevraagd.'

### MINDER STRIKT OP ZITTINGSDUUR

Andere veelgehoorde thema's rond het ABD-stelsel zijn zittingsduur en domeinspecifieke expertise. Volgens Martijn hangen deze samen. 'Je moet als topambtenaar de gevolgen van je eigen werk meemaken: daarom is zittingsduur van belang. Dat principe kan onder ABD'ers op veel steun rekenen. Daarnaast duurt het nu eenmaal even voordat je de inhoud van je dossiers goed kent en een netwerk hebt opgebouwd.' Pas dan kun je als ABD'er echt effectief zijn, vult Maarten aan. 'De context is ook belangrijk. Is er net een nieuwe minister aangesteld, dan is het juist prettig als de betrokken ABD'ers al stevig in de materie zitten.' Martijn stelt dat DGABD hier niet te strikt moet zijn. 'Het gaat om maatwerk. Als de situatie daarom vraagt, moet je uitzonderingen maken. Het beeld van een DGABD die ABD'ers "wegpromoveert", is hoe dan ook onterecht.'

### EEN DRINGEND APPÈL

Al met al vinden Martijn en Maarten dat DGABD tevreden mag zijn met waar het nu staat en dat het ecosysteem trots mag zijn op de topambtenaren die dagelijks impact maken. 'De medewerkers van DGABD zijn enorm begaan met de maatschappelijke uitdagingen, en de Nederlandse topambtenaren verdienen veel waardering. Ze doen goed werk. Het is aan DGABD en de partners in het ABD-ecosysteem om het ambtelijk vakmanschap nog verder te helpen ontwikkelen en uit te bouwen. We doen als commissie een dringend appèl om te gaan werken aan een opdracht die verder gaat dan alleen DGABD zelf. De verbondenheid en samenwerking met het hele ecosysteem moet steviger om de vraagstukken in Nederland op te lossen.'

### Maarten van Beek

## 'Je bent ABD'er en daar horen nu eenmaal verplichtingen bij'



Maarten van Beek



Martijn van der Steen

### 72 GESPREKKEN

De USBO nam in 2020 de kwaliteit en werking van het ABD-stelsel onder de loep. De aanleiding was een Tweede Kamer-motie waarin werd gevreesd voor een prikkel om slecht functionerende topambtenaren 'weg te promoveren' naar andere delen van de overheid. De USBO richtte zich onder andere op de zittingsduur en de roulatie van topambtenaren, en de door- en instroom van ABD'ers. Om te kijken hoe DGABD er nu voor staat, sprak de visitatiecommissie eind vorig jaar 72 mensen die te maken hebben (gehad) met de ABD en het werk van DGABD, variërend van ambtenaren buiten de ABD tot SG's.

### Bram de Klerck, DG ABD: 'Samen met het SGO en strategische partners gaan we de impact van de ABD vergroten'

'Ik ben blij met het rapport van de visitatiecommissie. Als DGABD dien je continu te verbeteren en in te spelen op de behoeften en ontwikkelingen vanuit de maatschappij en binnen de departementen en organisaties waar de ABD'ers werkzaam zijn. Het rapport van de visitatiecommissie biedt veel aanknopingspunten om de impact van de ABD te vergroten. Dit doen wij samen met onze opdrachtgever het SGO en strategische partners zoals DGDOO, ICOP, de medezeggenschap en last but not least de ABD'ers zelf. Maar we staan daarbij ook open voor de kritische omgeving en zullen daar ook de verbinding mee maken. Zoals het rapport ook aangeeft, kunnen sommige zaken ter versteviging van het ABD-stelsel direct worden opgepakt en dat doen we ook. Om ons te adviseren heeft het SGO een klankbordgroep ingericht van drie SG's aangevuld met een DG van een grote uitvoeringsorganisatie en een IG van een toezichthoudende instantie. We werken de acties verder uit en zullen hierover communiceren.'

## 8

OPENHARTIGE  
ANTWOORDEN

## LIEKE FRANKEN

Plaatsvervangend directeur  
en sectiehoofd OCW bij de  
Inspectie der Rijksfinanciën



## 1.

**Je bent met 33 jaar de jongste ABD-topmanager. Hoe is dat?**

'Ik moet eerlijk zeggen dat ik dat helemaal niet wist. Op mijn werk speelt leeftijd geen rol. Het gaat erom welke kant je op wilt gaan binnen je loopbaan en wat je kunt. Het is ook niet mijn ambitie om per se op een hoge functie terecht te komen. Van nature heb ik een drive om het beste uit mezelf te halen. Dat kan binnen deze functie.'

## 2.

**Uit wat voor gezin kom je?**

'Ik ben de derde uit een gezin van vier kinderen, allemaal meisjes. Het was altijd heel gezellig thuis. Soms hoor je dat kinderen uit één gezin heel verschillend zijn, maar mijn zussen en ik lijken eigenlijk best wel op elkaar. We zijn stuk voor stuk denkers én praters. Ik ga nog steeds graag naar mijn familie. Mijn ouders leerden ons dat het belangrijk is je te bekommeren om anderen en hier je verantwoordelijkheid in te nemen.'

## 3.

**Je bent christelijk opgevoed. Welke rol speelt het geloof nu nog in je leven?**

'Een heel belangrijke rol. Ik ga elke zondag naar de kerk in mijn woonplaats Rijswijk en ik ben daar nog steeds actief als vrijwilliger. We leven steeds meer in een maatschappij waarin mensen worden afgerekend op hun prestaties. Daar heb ik moeite mee. Binnen de kerk ben je gewoon geliefd zoals je bent. Dat vind ik heel bemoeidigend. In mijn kerk komen allerlei mensen van verschillende leeftijden en achtergronden samen. Toch voelt het als één grote familie. Ik kom daar ook echt tot rust.'

## 4.

**Binnen IRF beslis je mee over de besteding van het onderwijsbudget. Hoe was je eigen schooltijd?**

'Ik ben altijd een ijverige leerling geweest. Vanaf de middelbare begon ik

school echt leuk te vinden, omdat ik toen vakken kon kiezen die echt bij me pasten, zoals Economie en Wiskunde. Ik houd ervan complexe vraagstukken op te lossen. Dat heb ik ook in mijn werk: dat is eigenlijk één grote puzzel. Ook vind ik het belangrijk om maatschappelijk betrokken te zijn. Toen ik binnenkwam bij IRF, heb ik me eerst een hele tijd beziggehouden met de sectie VWS. Daarna kwam de sectie OCW vrij en werd ik daarvoor gevraagd. Ik heb een aantal vrienden en familieleden die in het onderwijs werken. Die lopen tegen allerlei zaken aan die beter zouden kunnen. Voor mij is dat nuttige informatie die me helpt wat dichterbij de praktijk te komen. Onlangs vertelde iemand me weer over hoe onhandig het is dat je pas halverwege het jaar zekerheid hebt over je totale budget. Vanuit de begrotingskant staat dat niet altijd bovenaan de lijst, terwijl het in de praktijk natuurlijk wel belangrijk is.'

*'Het zou soms meer over ontwikkeling dan over prestaties moeten gaan'*

## 5.

**Welke onderwerpen gaan je écht aan het hart?**

'Ik maak me veel zorgen over de toenemende prestatiedruk. Ik zie dat veel mensen daar echt aan onderdoor gaan. Ook in de ambtenarij ligt de focus erg op het leveren van prestaties. Ergens is dat natuurlijk logisch, maar ik vind dat het ook over iemands ontwikkeling zou moeten gaan. Daarnaast is het belangrijk dat mensen zich altijd een gewaardeerd lid van hun

team voelen, ook als het qua werk op sommige punten nog niet zo goed gaat. Zelf moet ik natuurlijk ook oppassen dat ik mijn werk niet te veel mee naar huis neem. Gelukkig heb ik twee zoon-tjes die thuis op me wachten en daar mijn volledige aandacht vragen.'

## 6.

**Hoe probeer je jouw zoon-tjes te behoeden voor die prestatiedruk?**

'Poeh ... Ze hier volledig voor afschermen is natuurlijk een illusie. Nu zijn ze nog klein, dus het speelt nog niet zo heel erg. Maar ik vind het ook ingewikkeld. Ik wil mijn kinderen ook de drive meegeven om iets moois te maken van hun leven en zichzelf uit te dagen. Tegelijkertijd wil ik dat ze weten dat ze geliefd zijn zoals zijn.'

## 7.

**Wat doe jij om te ontspannen?**

'Als ik met de kinderen op stap ben, doen we vooral gezellige kinderdin- gen. We gaan naar de speeltuin, de kinderboerderij of het strand. Ik heb niet zoveel nodig om te ontspannen. Met een goede speelplek voor mijn kinderen, goede koffie en als het even kan nog een vriend of vriendin erbij maak je mij helemaal gelukkig. In de spaarzame vrije tijd voor mezelf zing ik graag. Ik zit in een klassiek kamerkoor en dat vind ik ontzettend leuk. Door te zingen, kom ik echt uit mijn hoofd.'

## 8.

**Wat zijn je ambities voor de toekomst?**

'Ik heb geen specifiek carrièrepad voor ogen. Ik word nu in ieder geval heel erg uitgedaagd op de plek waar ik zit. Wat ik soms lastig vind in mijn huidige werk is dat het best abstract is. Dat vind ik ook zo mooi aan vrijwilligerswerk. Je bent op weliswaar op kleine schaal bezig, maar je ziet wel meer de impact van wat je doet. In de toekomst zou ik wellicht ergens willen werken waar ik meer tussen de mensen sta. Maar hoe dit er concreet uit zou zien, weet ik nog niet.'

**Donné Slangen** (directeur-generaal Natuur en Visserij bij LNV) en **Boudewijn Revis** (directeur Terreinbeheer & Ontwikkeling bij Staatsbosbeheer) over hoe ze elkaar versterken.

## ‘Staatsbosbeheer zet ons met de voeten op de grond’

### Hoe is de relatie tussen LNV en Staatsbosbeheer?

**Donné:** ‘Ik merk dat we weer stap voor stap naar elkaar toe groeien. De afstand tussen onze organisaties was de afgelopen jaren te groot geworden. In 2011 zijn de taken op het gebied van natuur gedecentraliseerd. Sindsdien is de provincie grotendeels opdrachtgever van Staatsbosbeheer. Dat had als effect dat wij minder gevoel kregen bij de praktijk. Dat is eigenlijk een rare ontwikkeling. We hebben die kennis van de uitvoering hard nodig. Want wat wij allemaal bedenken, moet niet alleen draagvlak hebben in de Tweede Kamer, maar ook uitvoerbaar zijn. Die lijn waren we te veel uit het oog verloren. De stikstofcrisis en het programma Natuur vormden de aanleiding om ons contact te intensiveren.’

### Wat was het effect van die grote afstand?

**Boudewijn:** ‘Het beleid en de praktijk zaten elkaar soms in de haren. Neem de Gedragscode Natuurbeheer, over de omgang met beschermde diersoorten en hun habitat. Al die regels moeten natuurlijk juridisch kloppen, maar onze natuurbeheerders zeiden: “We kunnen niet continu élk beestje ontzien. Dan kunnen we ons werk niet meer doen.” Dus we moeten ook zorgen dat het voor hen werkbaar blijft.’

**Donné:** ‘Op papier werken al die regels prima. Maar als beheerder loop je soms tegen praktische bezwaren aan. En niet te vergeten de administratieve last, die het natuurbeheer zelfs in de weg kan zitten. Hierover voeren we gesprekken met Staatsbosbeheer. En daar leren we van. Soms is dat vervelend, want wat je hebt bedacht wil je ook uitvoeren. Maar het zet ons ook met de voeten op de grond.’

### Hoe brengen jullie de organisaties nader tot elkaar?

**Boudewijn:** ‘De lijntjes tussen de organisaties moeten kort zijn. Donné en ik zien elkaar nu iedere twee maanden. En op afdelingsniveau

is er natuurlijk veel vaker contact.’

**Donné:** ‘Soms zie ik dat medewerkers te lang proberen om het binnen de eigen organisatie op te lossen. Terwijl je beter sneller aan de bel kan trekken om het open en eerlijk met elkaar te bespreken. Dat vereist best een cultuuromslag. Onze medewerkers moeten gaan inzien dat de twee organisaties elkaar kunnen versterken. Een ecooloog bij LNV kan denken: ik weet wel hoe het zit. Maar de opgave in het landelijk gebied vraagt een veel bredere kennis, die Staatsbosbeheer bijvoorbeeld vaak in huis heeft.’

### < Donné Slangen

‘De kennis van Staatsbosbeheer is cruciaal voor de effectiviteit van beleid’

**Boudewijn:** ‘Mensen kunnen uit plichtsbesef lang ergens mee worstelen. Terwijl je er samen inderdaad vaak sneller uitkomt. Een open werkcultuur helpt daarbij. Waarin medewerkers veilig een dilemma kunnen voorleggen en niet meteen een jij-bak terugkrijgen. Daarnaast zoek ik mijn medewerkers actief op om te achterhalen wat er speelt. Zodat ik het zelf bespreekbaar kan maken. Dat betekent in mijn geval: naar buiten, want daar zit de kern van de organisatie.’

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



Wat ook helpt bij het verkleinen van de afstand, is de rolverdeling onder de loep nemen. Werkt het zoals we willen? Zijn de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer duidelijk? Zo’n gesprek maakt het contact zakelijker, maar met heldere afspraken voorkom je ruis.’

### Hoe maken jullie gebruik van elkaars expertise?

**Boudewijn:** ‘LNV vraagt ons geregeld om mee te denken. Bijvoorbeeld over een antwoord op Kamervragen. Wij voegen daaraan onze praktijkkennis toe. We denken bijvoorbeeld mee over de Nationale Bossenstrategie en doen voorstellen om meer bos op rijksgronden te planten.’

**Donné:** ‘Wij maken graag gebruik van de kennis van Staatsbosbeheer. Hun boswachters zitten dagelijks in het gebied, kennen de opgaven en hun omgeving. Ze hebben direct contact met boeren als het bijvoorbeeld gaat over natuurinclusieve landbouw. En dat is voor de effectiviteit van je beleid cruciale kennis.’

**Boudewijn:** ‘Wij worden grotendeels aangestuurd door de provincies. Dat kan bij wijze van spreken betekenen dat we op twaalf verschillende manieren een projectsubsidie moeten aanvragen. Als landelijke organisatie kunnen wij snel inzichtelijk maken waar dat soort onwerkbaar verschillen zitten. Donné en ik proberen dan vanuit het Rijk én de uitvoering een signaal te geven naar de provinciale opdrachtgevers. Om te kijken of het eenduidiger kan. Want al die administratieve last kost geld, dat doet niet naar de natuur gaat. Dat is zonde.’

**Donné:** ‘Wij agenderen dit soort zaken dan op een bestuurlijk overleg tussen de minister en de provincie. Zo helpen wij Staatsbosbeheer, en andere natuurbeheerders, door de kwestie eerder en uit een ander perspectief aan het licht te brengen.’

### Boudewijn Revis >

‘Het beleid en de praktijk zaten elkaar soms in de haren’

Jullie hebben zelf zowel aan de beleidsmatige als aan de uitvoerende kant gewerkt. Geeft dat meer inzicht in de relatie tussen beleid en uitvoering?

**Donné:** ‘Dat maakt zeker dat je meer begrip hebt voor de positie van de ander. Er lopen bij ons ook geregeld mensen van Staatsbosbeheer op de bestuurskern van LNV rond. Andersom is dat nog veel minder. Dat zou ik wel meer willen stimuleren.’

**Boudewijn:** ‘Een soort uitwisselingsstage voor jonge ambtenaren, dat lijkt mij een heel goed idee.’

### Wat brengt de toekomst?

**Boudewijn:** ‘We hopen bij te dragen aan het duurzamer en natuurinclusiever maken van Nederland. En dat burgers weer meer vertrouwen in de overheid krijgen, doordat beleid en uitvoering nauw samenwerken. Daarnaast hoop ik dat de toekomst ook voldoende financiën met zich meebrengt.’

**Donné:** ‘We vragen veel van Staatsbosbeheer. Er ligt een enorme uitdaging met een grote rol voor natuur en het landelijk gebied. Die transitie moeten we de komende twintig jaar stug volhouden. Dus we hebben elkaar echt hard nodig.’



Loopbaan  
→ **STAP**



**MARTINE HOEKSM**A was programmamanager Energietransitie voor Shell in Nederland. Ze is sinds 8 januari afdelingshoofd Duurzame Scheepvaart bij IenW.

‘Eigenlijk was ik altijd al van plan om, na een periode in het bedrijfsleven, in de publieke sector te gaan werken. Uiteindelijk heb ik langer bij Shell gewerkt dan ik had voorzien. Na 22 jaar was dit een goed moment om over te stappen. Het is sinds mijn 18e mijn missie geweest om bij te dragen aan een beter milieu. Het klinkt voor sommigen misschien verassend, maar binnen Shell kreeg ik alle mogelijkheden om dat te doen.’

**Een mooie kans**

‘Ik ben heel blij dat ik nu de overstap naar het publieke domein heb gemaakt. Toen de functie voor afdelingshoofd Duurzame Scheepvaart bij IenW vrijkwam, leek me dit meteen een mooie kans. De duurzaamheidsopgave binnen deze sector is groot. Het is een hele internationale sector. We moeten dus samen met andere landen optrekken. Dat maakt het een uitdagende opgave. Je hebt

met veel verschillende partijen en belangen te maken, waardoor het lastig is om snel knopen door te hakken. Tegelijkertijd is er natuurlijk wel urgentie bij geboden. Alleen door samen te werken kan je deze opgave voor elkaar krijgen – en dat vind ik mooi aan deze baan.’

**Dicht op de politiek**

‘Mijn eerste weken zijn heel goed befallen! Ik vind het fijn werken met de collega’s op de afdeling en in de directie. In mijn functie heb ik aan de ene kant te maken met de dagelijkse actualiteit en aan de andere kant met de duurzaamheidsopgave op de lange termijn. Die combinatie zorgt voor een interessant speelveld. Wat ik ook heel leuk vind is de interactie met de politiek. Je zit dicht op de Tweede Kamer. Mijn grootste uitdaging voor de komende tijd is het doorgronden van wat ze hier “de Haagse wereld” noemen. Wat zijn de informele en formele processen? Met wie moet je praten? Hoe ontwikkel je een wet? Dat is allemaal nieuw voor mij.’

Meer weten over Martine's loopbaan? Scan de QR-code en lees het uitgebreide interview.



Lezen, leren & luisteren

**Elise van Batenburg** | Stafhoofd IV Advies & Regie bij RIVM

‘Waarom ik dit jaar zeker weer deelneem aan het ABD Zomerprogramma? Het is goed om je werk af en toe van een afstand te bekijken. Zo zie je dingen die je anders mist. Het ABD Zomerprogramma is daarvoor hét moment. Uit alle drie de sessies die ik in 2023 volgde, nam ik iets waardevols mee.’

**Onbewuste oordelen**

‘Neem de training *Impact op het onbewuste brein* van Genieke Hertoghs. Van haar leerde ik in te spelen op de onbewuste beslissingen die we de hele dag door nemen. Een openbaring: een ander heeft direct een oordeel over jou, gebaseerd op hoe diegene jou als persoon ervaart. En dat bepaalt weer of iemand luistert naar wat je zegt, of het naast zich neerlegt. Ik ben me hierdoor tot sommige mensen anders gaan verhouden, en dat had effect. Genieke gaf tools om te zorgen dat je gesprekspartner zich gehoord voelt.

Anders kun je blijven proberen te overtuigen, maar krijg je de ander niet mee. Deze sessie vond ik zo nuttig, dat ik Genieke vroeg om mijn MT een dag te begeleiden.’

‘In de sessie *Deep democracy* liet Mireille Ollivieira zien hoe je zorgt dat je in een groepsproces ieders mening hoort, ook die van de stillere minderheid. En *De Samenwerkingscode* bood houvast bij samenwerkingen. Niet slecht, voor een paar zomerse middagen!’

Bekijk het ABD Zomerprogramma 2024. Ook aankomende zomer zijn er volop inspirerende workshops, lezingen, wandelingen en online activiteiten. Met voor ieder wat wils. Meer weten? Scan de QR-code



Interim-opdracht



**NAAM:** Nicolette Damen  
**KLUS:** Hoofd HRM bij SZW  
**VIA:** ABD Interim

‘Ik doe voor het eerst echt ervaring op bij een stafdirectie’

**Dit is je derde klus via ABD Interim, hoe bevalt het om kortere opdrachten uit te voeren?**

‘Heel goed. Door ABD Interim kan ik ervaring opdoen op plekken waar ik zelf nooit aan had gedacht. Het geeft me de kans om me breed te ontwikkelen. Hiervoor werkte ik altijd vanuit de beleidskant. Onder andere als MT-lid bij VWS. Als hoofd HRM SZW doe ik voor het eerst echt ervaring op bij een stafdirectie. Mijn eerste klus via ABD Interim was overigens ook bij SZW, als MT-lid Participatie en Decentrale Voorzieningen. In eerste instantie wilde ik niet weer aan de slag bij hetzelfde ministerie, tot dit wel een héél ander soort opdracht bleek.’

**Wat zijn de grootste verschillen tussen beleid en de plek waar je nu zit?**

‘Vanuit de stafdirectie ben je er echt ter ondersteuning van de organisatie. Dat is echt anders dan bij beleid, waar ik heel erg gewend was om nauw samen te werken met

een bewindspersoon. Ook de politieke component is hier natuurlijk minder aanwezig. Ik werk aan de opgaven die er nu voor de HRM-afdeling van SZW liggen. We hebben en krijgen straks nog meer te maken met een enorme arbeidsmarktkrapte. Hoe bereid je je daar als organisatie op voor?’

**Welke uitdagingen ben je tot nu toe tegengekomen?**

‘Ik heb natuurlijk geen HRM-ervaring. Dat heb ik tijdens mijn sollicitatie ook aangegeven. Gelukkig heb ik veel ervaren HR-collega’s die mij hierin ondersteunen. Mijn toegevoegde waarde is dat ik – juist als relatieve buitenstaander – objectief kan kijken naar wat er nodig is en kritische vragen stel. Waarom doen we iets op een bepaalde manier? En waar draagt het aan bij? Juist als interim-manager moet je op een bepaalde manier afstand nemen van de organisatie. Ik leer dit steeds beter te doen.’

LOOPBAANONTWIKKELING

FOTOGRAFIE Sjoerd van der Hucht





# EEN ZOEKTOCHT NAAR LEIDERSCHAP

*Barlow Bar & Restaurant in Den Haag, vrijdag 1 maart om 17.45 uur*

**Avinash Nandram** (sectormanager EU bij Auditdienst Rijk): 'Ik zie mijn deelname aan het ABD Kandidatenprogramma als een zoektocht naar mijn eigen leiderschap. Wat zijn mijn drijfveren, wat beweegt mij om te werken voor de Rijksoverheid? Ik vind het belangrijk dat iedereen mag meedoen aan de maatschappij en steek er altijd veel energie in om mensen samen te brengen. Het is goed om je als verbindende leider te ontfemen over je omgeving, maar daarmee kun je ook jezelf voorbijlopen. In onze groep voeren we daar mooie gesprekken over. Het gaat om het bewaken van je eigen balans. Wanneer zeg ik ja en wanneer zeg ik nee? CBS, EZK, UWV, de politie: onze groep is enorm divers, ook door de verschillende culturele achtergronden. Toch lopen we tegen vergelijkbare dilemma's aan. Daarom nodigen we in overleg met

DGABD verschillende sprekers uit die ons nieuwe inzichten geven, bijvoorbeeld op het gebied van vertrouwen in de overheid Topambtenaar zijn vraagt om een rechte rug en brengt soms scherpe discussies met zich mee. Die persoonlijke ervaringen delen we als groep met elkaar. De onderlinge verbondenheid die daaruit voortkomt, heeft me enorm verrast.'

**Meer weten over de totstandkoming en meerwaarde van het ABD Kandidatenprogramma? Scan de QR-code en lees het interview met Marion van de Vorst en Jurgen van Nimwegen, adviseurs leiderschapsprogramma's bij DGABD.**

