

abd **courant**

Jaargang 11  
nummer 2, mei 2007

Moerlijk in te zien is de wet  
van oorzakelijkheid de keten  
van oorzaken en gevolgen.

Boeckha



## ‘Uiteindelijk kun je nooit zonder elkaar’

Karla Peijs, sinds 1 maart Commissaris van de Koningin, heeft een lange staat van dienst in het openbaar bestuur. Iedere functie heeft zijn eigen karakteristieken, samenwerken is de rode draad. ‘Dat blijft zo enorm cruciaal.’

3

### Ketensamenwerking in de praktijk

## De manager irrationele zaken

In ketenmanagement zit een hoge mate van irrationaliteit. Het vergt geduld en vertrouwen, zo kwam naar boven bij het vormen van één Jongerenloket in Rotterdam. ‘Uiteindelijk gaat het om het binden van mensen voor een gezamenlijk belang.’

4



### EN VERDER

Inleiding	2
Nieuwe dienst stroomlijnt vreemdelingenketen	2
‘Denken in mensen, dát is de slag’	5
Netwerken bouwen: beter dan institutionaliseren	5
Taakoverdracht aan private partijen: vertrouwen is goed, maar moet wel geborgd zijn	6
Naar een nieuwe mentaliteit bij de overheid	7
Petra Hoogerwerf naar FORUM	7
Leren door problemen op te lossen	8
Column	8
‘Ambtenaren moeten meer moed en flexibiliteit tonen’	9
Jaarbericht ABD	9
‘Kwaliteitsimpulsen zijn lastig als ze tegelijkertijd gepaard gaan met krimp’	12
Wie werkt waar?	13/14



## Lean en mean opereren

Meer efficiency door Lean Manufacturing, luidt het devies in bijvoorbeeld de auto-industrie. Het is in feite ook Lean Thinking: streven naar steeds beter inzicht in het eigen proces. Een binnen de overheid toepasbare strategie?

11

## Van tegenspel naar samenspel

Het bij elkaar brengen van partijen met ver uit elkaar staande standpunten is geen sinecure. Vier ervaringsdeskundigen vertellen over hun aanpak.

10



# Inleiding - Ketensamenwerking

**W**erken bij de (rijks)overheid betekent samenwerken. Samenwerken met directe collega's, uiteraard, maar ook met minder directe collega's van andere afdelingen, andere departementen, uitvoeringsorganisaties, toezichts- en inspectie-organisaties, en niet te vergeten de politiek. Want hoe je het ook wendt of keert: elke ambtenaar werkt niet alleen voor, maar ook mét zijn of haar politiek bestuurder.

Het functioneren van de (rijks)overheid staat of valt met de samenwerking in deze keten van actoren. Verloopt de samenwerking niet optimaal, dan wordt de keten er al snel een in de betekenis van 'een zware ketting' in plaats van 'een aaneenschakeling van gelijksoortige objecten, gebeurtenissen, handelingen enz' (zie de Dikke Van Dale). Deze ABD-courant staat in het teken van ketensamenwerking. De eerste vraag die je bij zo'n thema stelt, is: wat is dat dan precies, ketensamenwerking? Direct daarna volgt de vraag hoe hier goed invulling aan te geven.

Verhelderend zijn dan gesprekken met ervaren rotten in het vak, zoals een gepokt en gemazeld politiek bestuurder als Karla Peijs en een doorgewinterde ambtenaar als DG Landbouw Renée Bergkamp. De eerste was er naar eigen zeggen al snel achter 'dat er eigenlijk

geen verschil bestaat tussen beleid en uitvoering', en dat zo'n beetje haar hele carrière bestaat uit 'samenwerking om zaken van de grond te krijgen', nota bene vooral wanneer tegenstellingen zich aandienen. Bergkamp op haar beurt legt als representant van ambtelijk leidinggevend Nederland uit dat vertrouwen 'cruciaal' is bij het stimuleren van samenwerking op welk niveau dan ook. Natuurlijk, ketensamenwerking kan sneller worden uitgesproken dan vormgegeven. Daadwerkelijke samenwerking en het daarbij behorende vertrouwen vergt een forse investering in tijd en energie en vereist de nodige specifieke competenties van met name leidinggevend. Vooral dit laatste is wat ambtenaren op ABD-niveau zich zouden moeten aantrekken. Omdat de onvermijdelijke noodzaak tot samenwerken anders verwordt tot een last – de eerder genoemde 'zware ketting' – in plaats van hoe het in de keten daadwerkelijk zou moeten zijn, namelijk 'een aaneenschakeling van gelijksoortige objecten, gebeurtenissen, handelingen enz'. Of beter nog, eveneens volgens weer een andere betekenis van dit pluriforme begrip in de Dikke Van Dale: 'een gesloten kring van geleidende elementen'. <<

De redactie

## Nieuwe dienst stroomlijnt vreemdelingenketen

Ketensamenwerking  
in de praktijk

*De verschillende organisaties die zich tot voor kort elk apart bezighielden met de terugkeer van vreemdelingen, werken nu samen onder aanvoering van één nieuwe dienst Terugkeer & Vertrek. Algemeen directeur Rhodia Maas vertelt hoe ze de neuzen dezelfde kant op heeft gekregen.*

**I**n 2005 constateerde de Algemene Rekenkamer over de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) dat er in de vreemdelingenketen nogal versnipperd werd gewerkt. Dat had vooral effect op de terugkeer. IND, Vreemdelingenpolitie, Koninklijke Marechaussee: te veel partijen waren verantwoordelijk voor niet-toegelaten vreemdelingen. Zo hielden bijvoorbeeld alle drie partijen zich bezig met het verkrijgen van een laissez-passer voor mensen die uitgezet werden. Dat kon, nee moest beter, gestroomlijnder, en daarom besloot het toenmalige kabinet te bouwen aan één terugkeerorganisatie.

### Regierol DT&V

In maart 2006 ging een speciaal projectteam van start met de voorbereidingen en sinds januari dit jaar is de dienst Terugkeer & Vertrek (DT&V) operationeel als taakorganisatie van het ministerie van Justitie. Algemeen directeur Rhodia Maas leidt de 460 formatieplaatsen tellende nieuwe dienst en blikt tevreden terug op de vorderingen van het afgelopen jaar. 'Het is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is,' zegt ze. 'De politie voor het toezicht, de IND doet de toelating en naturalisatie, wij doen de terugkeer en de marechaussee is verantwoordelijk voor de grensbewaking en het feitelijke vertrek.' Zo'n nieuwe ordening van de verantwoordelijkheden bereik je natuurlijk niet van de een op de andere dag. 'Ik kom nog steeds mensen tegen die zitten te sikkepitten omdat ze bepaalde

*'Je ziet dat mensen, zodra ze in één gebouw bijeen zitten, elkaar heel snel vinden.'*

bevoegdheden zijn kwijtgeraakt,' zegt Maas, 'maar ik moet zeggen dat de verschillende disciplines heel goed samenwerken en accepteren dat DT&V een regierol vervult in de terugkeer van vreemdelingen.'

Wat natuurlijk hielp, was dat er een politieke opdracht lag en nog steeds ligt: kom tot één terugkeerorganisatie. Maar er was meer nodig om ook echt commitment te krijgen. 'Daarom zijn al vanaf de start



bewust vertegenwoordigers uit de kringen van politie en marechaussee in de projectorganisatie opgenomen.' Hiernaast is er wat betreft de medewerkers bewust gerekruteerd onder IND, politie en marechaussee. 'Tweehonderd IND'ers krijgen een vaste aanstelling. Politie en marechaussee detacheren ieder zo'n vijftig mensen gedurende drie of vier jaar.' De rest van het personeel is 'op de markt' geworven, wat niet uitsluit dat zij eveneens van binnenuit kunnen zijn doorgestroomd.

### Efficiënt schakelen

'Binnen onze organisatie komen verschillende disciplines samen,' aldus Maas. 'Maar je ziet dat mensen, zodra ze in één gebouw bijeen zitten, elkaar al heel snel vinden. En voor de samenwerking met de partijen om ons heen hebben we dankzij de brede achtergrond van onze medewerkers goede connecties. Bovendien hebben alle partijen dno's getekend: dienstenniveau-overeenkomsten. Gaat het dan alsnog fout, dan hebben we ook lijntjes op het hoogste niveau, omdat er ook IND'ers en mensen van de politie en de marechaussee in de directie van de DT&V zitten. En voor echte noodgevallen is er altijd nog een departementale multidisciplinaire stuurgroep.'

De voordelen van de nieuwe dienst? Voor de Nederlandse staat meer overzicht en regie over de terugkeerketen, meer stroomlijningen en daardoor meer efficiency. Voor de vreemdeling een betere en eenduidiger behartiging van de belangen. Iedere vreemdeling die de IND of vreemdelingenpolitie aan de DT&V overdraagt, krijgt een regievoerder toegewezen. Die bewaakt de procesvoortgang en zorgt dat de bijbehorende administratie en reisdocumenten in orde zijn. Voorheen gebeurde het nog wel dat de vreemdeling op Schiphol stond en de reisdocumenten nog bij de politie in bijvoorbeeld Groningen lagen. Dat wordt nu voorkomen. <<

Karla Peijs, bestuurder in hart en nieren

# ‘Uiteindelijk kun je nooit zonder elkaar’

**Karla Peijs heeft een zeer gevarieerde carrière bij de overheid: ze bekleedde functies bij de provincie, het Rijk en in Europa. Als geen ander kent zij uit eigen ervaring de verschillen en overeenkomsten in overheidsculturen. Nu is zij sinds 1 maart Commissaris van de Koningin in Zeeland. Een prima moment voor een gesprek over hoe een bestuurder effectief kan samenwerken.**

**Z**e was veertien jaar lid van het Europees parlement, een periode die volgens Peijs echt nodig is: ‘Om goed te functioneren in het Europees parlement moet je er eigenlijk minstens tien jaar zitten. Het is heel belangrijk om je fractiegenoten te leren kennen, en die komen allemaal uit verschillende landen en dus culturen. Je gaat niet als Nederland naar Europa, maar je bent onderdeel van in mijn geval de christen-democratische fractie. Je dient zelf binnen de fractie coalities te vormen, want scheidslijnen in opvattingen lopen vaak door de fractie heen. Let wel: de EVP telde destijds 230 leden. Dat is logisch: het havenbeleid bijvoorbeeld heeft in Griekenland een heel andere betekenis dan in Tsjechië. Je moet daar toch gezamenlijk een standpunt over innemen en bovendien met verschillende collega’s zo effectief mogelijk de spreektijden gebruiken, want per persoon is er maar drie minuten, in de plenaire vergadering.’

## Onderlinge band

Het leren kennen van de fractiegenoten uit andere landen leidt ook tot kennis van hun achterbannen. ‘Gaat het om de maritieme sector, dan is contact met de Grieken belangrijk. Gaat het over visserij, dan zijn de Noren van belang, ook al zijn ze geen lid van de EU. Zo heeft elk dossier een aantal belangrijke landen.’ Het netwerk van contacten is kortom wezenlijk in Europa. ‘Als je dat nog niet hebt, dan opereer je als EU-parlementslid in een vacuüm. Het heeft gewoon een aantal jaren nodig voordat je in Europa voluit kunt functioneren.’ In de praktijk werkte Peijs graag samen met de Engelsen. ‘Daar passen Nederlanders

toch goed bij, met onze no-nonsense-aanpak. Maar ook merkte ik een groot verschil: Nederlanders kunnen uiteindelijk toch water bij de wijn doen als dat het einddoel dichterbij brengt, terwijl Engelsen veel rechtlijner en principiëler kunnen zijn: een alles-of-nietsmentaliteit.’

Europa en de provincie lijken nogal op elkaar, is de ervaring van Peijs. ‘Dat komt doordat beide vooral met organisaties te maken hebben en minder direct met de burger. Je staat daardoor bijna automatisch minder in de aandacht van de media, zodat je meer in de luwte opereert en je uiteindelijk meer energie aan de inhoud kunt besteden.’ Niet dat Peijs spijt heeft van het ministerschap: ‘Ik had het nooit willen missen.’ Binnen het kabinet bestaat immers weer een andere bijzondere band van solidariteit. ‘Je staat met zijn allen in de schijnwerpers en daardoor voel je je extra verantwoordelijk voor elkaars beleid en prestaties. Het nieuwe zorgstelsel voel ik echt als een prestatie van ons gezamenlijk, we voelden ons er allemaal sterk bij betrokken.’

De afstand tussen Europa en Nederland is volgens Peijs helemaal niet zo groot als soms wordt voorgesteld. ‘Kijk allereerst naar de regelgeving: het grootste deel komt uit Europa, maar daar was ik als minister van V&W altijd zelf bij, via de Europese Raad. Het is dan ook eigenlijk nooit juist om als minister of kabinet Europa van zaken de schuld te geven. Wij zijn Europa.’

## Beleid en uitvoering

Traditioneel worden beleid en uitvoering als gescheiden trajecten gezien, maar ‘als minister was het mij snel duidelijk dat er eigenlijk geen



Karla Peijs

verschil bestaat tussen beleid en uitvoering. Je bent immers voor beide verantwoordelijk. Dat betekent bijvoorbeeld dat Rijkswaterstaat, de ‘uitvoerder’, al in de beleidsfase betrokken moet worden. In goed beleid is al volop nagedacht over de uitvoering. Vandaar dat de Nota Mobiliteit in nauwe samenwerking met gemeenten en provincies tot stand is gekomen.’ Rijkswaterstaat was een agentschap geworden, wat schijnbaar afstand tot het ministerie impliceert. ‘Toen ik aantrad, heb ik duidelijk gemaakt dat ik in de Tweede Kamer ook verantwoordelijk ben voor Rijkswaterstaat; uiteindelijk kunnen we niet zonder elkaar.’

De plaats van de provincie in het openbaar bestuur staat volgens Peijs overigens niet ter discussie. ‘Provinciaal bestuur is gewoon nodig, zeker in de minder dichtbevolkte provincies. Daar moet schaalgrootte toch provinciaal georganiseerd worden, de gemeenten kunnen dat niet alleen. Het provinciebeleid is in Zeeland dan ook veel meer een issue voor de bewoners dan in drukbevolkte provincies. De provincie is voor de Zeeuwen – evenals voor de Friezen, Groningers en Limburgers – veel meer een deel van hun identiteit.’ Vroeger, als lid van Provinciale Staten in Utrecht leerde Peijs de provincie van binnenuit kennen, wat nu van pas komt bij haar opereren als Commissaris van de Koningin. ‘In het provinciaal bestuur ben je, vrij bijzonder, voorzitter van zowel Gedeputeerde als Provinciale Staten. Ik adviseer de Provinciale Staten om zich niet op 48 onderwerpen te richten, maar om bijvoorbeeld 4 grote onderwerpen te benoemen, en van daaruit concrete projecten af te leiden. Dat komt de herkenbaarheid van het beleid voor de burgers ten goede.’

## Samenwerking

De carrière beschouwend, blijft samenwerking de rode draad. ‘Samenwerking, en het stimuleren daarvan, blijft zo enorm cruciaal om zaken van de grond te krijgen. Ten eerste institutioneel: ik bepleit bijvoorbeeld de regionalisering van de brandweer omdat daardoor de verschillende kleine corpsen in Zeeland gezamenlijke kracht kunnen ontwikkelen. Ten tweede persoonlijk: met de gouverneur van Oost-Vlaanderen bijvoorbeeld heb ik een prima persoonlijke klik, waardoor we met extra energie gezamenlijk werk maken van de grensoverschrijdende economie; meer speciaal het gebied Gent-Terneuzen, dat we tot één economisch gebied willen ontwikkelen.’ Ook bij tegenstellingen is samenwerking de methode voor oplossingen. ‘Met collegaminister Dekker van VROM, met wie ik een uitstekende band had, had ik uiteraard te maken met tegenstelde belangen. Ik heb er altijd naar gestreefd dat die niet tot in de presentatie aan de Tweede Kamer bleven bestaan. Al op ambtelijk niveau dienen tegenstellingen te worden overbrugd en oplossingen bedacht.’ De vier bestuurslagen (gemeente, provincie, Rijk, Europa) zijn al met al veel meer met elkaar verknoopt dan bij een eerste blik zou lijken. ‘Hoe onafhankelijk een overheid zich ook opstelt, men weet wel degelijk dat je elkaar altijd nodig zult hebben. Mijn lijn was en is altijd om oplossingen samen te ontwikkelen, want we vinden elkaar uiteindelijk altijd in één gezamenlijk belang: een welvarender, veiliger, eerlijker en efficiënter Nederland voor burgers, bedrijfsleven en maatschappelijke instanties.’ <<

## Loopbaan Karla Peijs

- 1982 - 1989 Lid Provinciale Staten van Utrecht (CDA)
- 1985 - 1989 Docent algemene economie en bedrijfsorganisatie Hogeschool te Utrecht
- 1988 - 1989 Hoofd interne en externe betrekkingen Hogeschool te Utrecht
- 1989 - 2003 Lid Europees Parlement
- 2003 - 2007 Minister van Verkeer en Waterstaat
- September 2006 Minister van VROM (na het aftreden van minister Dekker)
- Vanaf 1 maart 2007 Commissaris van de Koningin in Zeeland

# ‘Manager irrationele zaken’ moet geduldig zijn

*Terugblikkend heeft Leo Cok zich lange tijd ‘manager irrationele zaken’ gevoeld. ‘Er zit een grote mate van irrationaliteit in ketenmanagement,’ zegt hij. ‘Het is een langzaam proces dat geduld en vertrouwen vergt. Maar het gaat uiteindelijk om het binden van mensen op basis van een gemeenschappelijk belang.’*

**R**otterdam wilde iets doen aan de jeugdwerkloosheid en vroegtijdige schooluitval. Het lag voor de hand dat de betrokken partijen dit samen zouden oppakken, in dit geval de gemeentelijke diensten Jeugd, Onderwijs en Samenleving en Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en het landelijk opererende CWI. Het plan was te komen tot één Jongerenloket Rotterdam.

Een deskundige werd aangetrokken in de tijdelijke rol van ketenmanager. Leo Cok heeft deze functie tot begin dit jaar vervuld en heeft zijn opdracht met succes afgerond. Dat kostte de nodige inspanningen; de diensten werkten bijvoorbeeld nauwelijks met elkaar samen en werkten met verschillende systemen. Ook trof Cok grote cultuurverschillen aan, volgens hem

stellen. Dat werd: de loopbaan van de jongere centraal, institutionele belangen zijn in principe ondergeschikt. Cok: ‘Wanneer je dit consequent als vertrekpunt neemt voor ál je handelen, kom je er altijd samen uit. Zo kun je ook concluderen dat je snel kunt besparen op uitkeringen door jongeren systematisch beter te scholen en begeleiden, bijvoorbeeld bij huisvesting en schuldsanering. Door zo te redeneren kun je in principe ook middelen uit de Wet werk en bijstand gebruiken voor alles wat nodig is om de loopbaan van de jongere vorm te geven.’ Maar met het benoemen van een rode draad en enkele verbindingpunten alleen was hij er nog niet. ‘Wat echt hielp, was de fysieke concentratie. Het Jongerenloket kwam op één plek in

*‘Jongerenloket kwam op één locatie in Rotterdam, waar de drie instanties bij elkaar kwamen zitten.’*

veroorzaakt door de uiteenlopende doelstellingen van de partijen en de verschillen in afrekenbaarheid van het management. ‘Het CWI wil snelle uitstroom naar werk via de kortste weg. Onderwijs wil minimaal een startkwalificatie voor alle jongeren voordat ze aan het werk gaan. En Sociale Zaken wil minder uitkeringen verstrekken, liefst wel duurzaam. Het was mijn taak om deze drie domeinen te verbinden en samenhang en samenwerking te creëren.’

## Loopbaan centraal

De tegenstellingen waren in de praktijk minder groot dan ze leken. ‘De betrokkenen keken op een tamelijk traditionele manier tegen hun opdracht aan, nogal eendimensionaal. Dus ze bemiddelden naar werk, verstrekten een uitkering of verzorgden scholing, maar werkten niet samen bij aangrenzende problemen zoals gebrekkige huisvesting of schuldsanering.’ Cok bracht de partijen aan tafel en motiveerde ze een gezamenlijke agenda te creëren en één visie vast te

stellen. Dat werd: de loopbaan van de jongere centraal, institutionele belangen zijn in principe ondergeschikt. Cok: ‘Wanneer je dit consequent als vertrekpunt neemt voor ál je handelen, kom je er altijd samen uit. Zo kun je ook concluderen dat je snel kunt besparen op uitkeringen door jongeren systematisch beter te scholen en begeleiden, bijvoorbeeld bij huisvesting en schuldsanering. Door zo te redeneren kun je in principe ook middelen uit de Wet werk en bijstand gebruiken voor alles wat nodig is om de loopbaan van de jongere vorm te geven.’ Maar met het benoemen van een rode draad en enkele verbindingpunten alleen was hij er nog niet. ‘Wat echt hielp, was de fysieke concentratie. Het Jongerenloket kwam op één plek in

Rotterdam, waar de betrokken vertegenwoordigers van de drie instanties bij elkaar kwamen zitten. Dat vergrootte de wederzijdse bekendheid en de uitwisseling van ervaringen. Daardoor slaagden ze er beter in aan te sluiten bij elkaars drijfveren, en faciliteiten gecoördineerd in te zetten.’ Een andere belangrijke factor is het ontwerpen van een transparant werkproces en een geautomatiseerd klantvolgsysteem, waardoor steeds actuele informatie over alle contacten en afspraken beschikbaar is. Deze ontwikkelingen zijn mede gerealiseerd dankzij een innovatiesubsidie van InAxis, onderdeel van BZK. Het irrationele van een klus als ketenmanager zit volgens Cok vooral in elementen die zich onttrekken aan strakke planning en organisatie: het managen van vertrouwen, intuïtie, gevoel voor timing, kunnen versnellen en vertragen, het verstaanbaar maken van de diverse ‘organisatiedialecten’. ‘Kortom, het omgaan met complexiteit en onberekenbare procesdynamiek in de politiek-ambtelijke omgeving.’ <<



# ‘Denken in mensen, dát is de slag’

Mensen denken van nature uitvoeringsgericht. Beleid werkt hierbij eerder versturend dan ondersteunend. Maar om tot prestaties te komen, hebben mensen elkaar wel nodig. Een andere voorwaarde is dat er vanuit het belang van de doelgroep wordt gedacht. Zie hier de filosofie van de Ketenalliantie.

**Z**e had anderhalf jaar meegedacht in een bobo-commissie over een nieuwe structuur voor de universiteiten en zag wat dat opleverde: ‘Een wet waar heel veel mensen vooral last van hebben gehad.’ Dit nooit meer dus. Wat ze wél wilde: de zaken anders aanpakken. Anja van der Aa zette samen met twee gelijkgestemden het Keten-netwerk op. De doelstelling: ketens rond gewenste veranderingen organiseren in het primaire proces vanuit een directe

Ketenalliantie heet, bestaand uit veertien publieke organisaties die zich dit gedachtegoed proberen eigen te maken. Gezamenlijk willen ze komen tot een landelijk kennis- en uitwisselingsplatform. Zonder subsidie, politieke ondersteuning of wat dan ook, want het moet wel transparant blijven.

## Anders en beter

‘De woorden die het kabinet gebruikt over samenwerking zijn heel mooi,’ zegt

de maatschappij voorop staan. Zo ver zijn we nog lang niet. Organisaties denken te veel aan het eigenbelang, ver van de praktijk, in projectmatige en bestuurlijke oplossingen.’

Dat kan dus anders en beter en volgens Van der Aa hoeft dat ook helemaal niet moeilijk te zijn. ‘Stoppen met die nadruk op beleid maken, want beleid staat te ver van het primaire proces en daardoor hebben ketens er niets aan. Mensen zijn zwaar uitvoeringsgericht en hebben alleen iets aan beleid dat direct ingrijpt in het primaire proces.’ Hiermee zijn we er echter nog niet. ‘De overheid moet stoppen met op zichzelf staande projecten. Die zijn veel te klein in omvang en leiden alleen maar tot andere en tegenstrijdige wetgeving die vooral verwarring zaait. Als de wetgeving al ingrijpt in het primaire proces, dan is dat op beperkte schaal, op onderdelen. Beter is het te komen tot brede programma's die een probleem vanuit verschillende invalshoeken in samenhang bekijken. Daarbij helpt dat we meer naar de burger luisteren. Denken in mensen, dát is de slag. We denken nog te veel vanuit structuren, organisaties. Zo komen we er nooit uit. Mensen moeten er achter komen dat ze een ander nodig hebben om prestaties te kunnen leveren.’

## Op de schop

Hoe vertaalt dit alles zich nu in de praktijk? Een voorbeeld: ‘Verschillende



Anja van der Aa

partners in een keten worden apart gefinancierd. Als we willen dat de organisatiebelangen voorop blijven staan, moeten we dit vooral zo houden. Als we echter willen dat bijvoorbeeld een patiënt met een hersenbloeding goed wordt geholpen, met tegelijkertijd minder administratieve lasten, meer resultaat en een betere samenwerking, dan moet de boel op de schop. Iedereen zit op dit laatste te wachten, maar het komt er niet van, omdat de organisaties redeneren vanuit hun eigenbelang, en op de rem trappen. Terwijl het toch echt niet moeilijk hoeft te zijn. Zet 25 sleutelfiguren met een groot netwerk en veel kennis van zaken bij elkaar en laat ze nadenken over wat zij vanuit de patiënt geredeneerd belangrijk vinden. Dan ben je er zo uit. Ik weet, het kiezen van sleutelfiguren is een vorm van selectie en daardoor taboe bij de overheid, maar zolang we het niet doen, blijven we alleen maar praten.’ <<

Weblink: [www.ketens-netwerken.nl](http://www.ketens-netwerken.nl)

## ‘Organisaties denken nog te veel aan het eigenbelang, ver van de praktijk.’

betrokkenheid. Inmiddels zijn we zeven jaar verder en is Van der Aa een van de initiatiefnemers van wat nu de

Van der Aa, ‘maar om het goed te doen, is heel ander gedrag nodig. Zo moet bijvoorbeeld het belang van de burger of

## Ketenalliantie

Ketens en netwerken zijn inmiddels een bekend fenomeen, zowel in de publieke als private sector. Er wordt veel geëxperimenteerd en geleerd. De Ketenalliantie ‘Arrangementen in ketens & netwerken’, een alliantie van inmiddels veertien partners, is opgericht om de balans op te maken en kennis te bundelen. Reflectie is daarbij belangrijk: wordt de burger er beter van? De Ketenalliantie wil kennis en krachten bundelen om gemeenschappelijke en urgente thema's systematisch op te pakken en netwerkvorming tussen sectoren te stimuleren. Dit dient een krachtige impuls te geven aan de implementatie van vraagegestuurde ketens en netwerken. Tot de werkwijze behoort een grote mate van openheid: alle kennis die de alliantie genereert, wordt beschikbaar gesteld via [www.ketens-netwerken.nl](http://www.ketens-netwerken.nl).

# Netwerken bouwen: beter dan institutionaliseren

Om succesvol te opereren, dient een nieuw programma zich bij zijn directe en indirecte omgeving kenbaar te maken. Voor het programmabureau Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) gaat het nog een stap verder: het maken van zogeheten duurzame afwegingen is iets dat iedere ambtenaar zich eigen dient te maken. Verbindingen leggen is voor het programmabureau dus taak nummer 1.

**H**et bureau is ondergebracht bij SenterNovem, de uitvoeringsorganisatie van de ministeries van EZ, LNV en VROM. Het goed invullen van de samenwerking binnen het programma en het investeren in de relatie met de verschillende departementen vergt de nodige stuurmanskunst. ‘In onze stuurgroep zitten leidinggevend op het niveau van het middenmanagement’, zegt Douwe Jan Joustra die binnen het programmateam de rijksoverheid als aandachtsgebied

heeft. ‘Dat wordt vaak gezien als een nadeel, maar het maakt ook dat er een relatief grote mate van vrijheid van ondernemen en vertrouwen is.’ Daarnaast was tot nu toe het onderwerp duurzaamheid tamelijk veilig: niemand is er op tegen. ‘Wat natuurlijk helpt is dat we een duidelijke politieke opdracht hebben. Een richtingstrijd is er al evenmin omdat we werken met mensen van SenterNovem zelf en de overige deskundigheid extern inhuren. En tot slot scheelt het natuurlijk dat we in

Utrecht zitten, relatief gezien ver weg van Haagse gevoeligheden.’

Het programma LvDO loopt nu alweer meer dan drie jaar. ‘De eerste twee jaar hebben we gebruikt om het onderwerp te agenderen en antwoorden te formuleren op wat duurzaamheid nu precies is. Nu is het tijd voor de *inconvenient questions*. Eigenlijk weet iedereen namelijk heel goed wat wel en wat geen goede beslissing is voor de mogelijkheden van toekomstige generaties. Alleen wordt die beslissing vaak doorkruist door andere belangen. Bovendien bestaat er geen eensluidend toekomstbeeld.’

Om duurzaamheid bij de ambtenarij tussen de oren te krijgen, verzorgt het programma LvDO masterclasses,

trainingen en een essayreeks van wetenschappers en andere autoriteiten op dit gebied. Ook wordt samenwerking gezocht met diverse partijen. In principe krijgen straks alle ambtenaren van hun politiek bestuurder vragen over de duurzaamheid van het beleid. Daarvoor zou in samenwerking met Bureau ABD ondersteuning kunnen komen.

Joustra: ‘We willen verbindingen tot stand brengen en netwerken bouwen van deskundige en duurzaamheidsbewuste mensen. Dat werkt veel beter dan wanneer je zo'n onderwerp als dit probeert te institutionaliseren en bij een of andere directeur belegt. Daarom wordt inmiddels gesproken over het creëren van een DO-team dat deze karakteristieken heeft.’ <<

# Taakoverdracht aan private partijen: vertrouwen is goed, maar moet wel geborgd zijn



Rob van Lint

**De Plantenziektenkundige Dienst heeft in de loop der jaren een uitstekende reputatie opgebouwd in binnen- en buitenland. Dan ga je – gezien de belangen – natuurlijk uiterst voorzichtig te werk wanneer je de uitvoering van de fytosanitaire inspecties (inspecties naar de gezondheid van planten) wilt overdragen aan private partijen. Samenspel en vertrouwen zijn in zo'n proces cruciaal.**

**H**et kabinet wil meer verantwoordelijkheid bij het bedrijfsleven leggen. Een ander streven is vermindering van de administratieve lastendruk. Zie hier de achtergronden van het besluit om het toezicht op de plantgezondheid in Nederland te verschuiven van de Plantenziektenkundige Dienst (PD, een agentschap van LNV) naar de vier keuringsdiensten in de plantaardige sector (alle vier private ZBO's). Deze laatste zien namelijk ook al toe op de kwaliteit van planten en plantaardige producten. En het is in het belang van het bedrijfsleven dat er nog maar één instantie met één inspecteur komt keuren in plaats van twee. De verandering is sneller geschetst dan uitgevoerd, want er komt nogal wat bij kijken. In de eerste plaats mag er niets misgaan, want dan komen de Nederlandse exportbelangen in het geding. Dus zal het besluit moeten worden uitgelegd in en aan het buitenland. De verschuiving heeft ook nogal wat consequenties voor het personeel van de PD. Meer dan 200 van de 375 arbeidsplaatsen verdwijnen. Daarvan kunnen er 100 naar de keuringsdiensten worden overgeheveld. Dat is ingrijpend en vergt zorgvuldigheid, uitleg en overleg. Met de ondernemingsraad, met de vakbonden en met de keuringsdiensten.

Verder is er nog een Europese component. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat de hele boel in beweging wordt gezet en dat Brussel daarna Nederland dwingt de verandering terug te draaien, omdat het niet zou passen in de Europese regelgeving. Ook dit vraagt uitleg en overleg. Tot slot is er nog de relatie tussen de PD en 'moeder' LNV. Het is immers niet de PD alleen die deze klus dient te klaren. Daar komen bijvoorbeeld ook de directies Landbouw, Internationale Zaken, Industrie & Handel en Juridische Zaken bij kijken. 'Essentieel in het proces is het samenspel tussen alle partijen,' zegt directeur Rob van Lint van de PD. 'En vertrouwen. Vertrouwen is cruciaal.' Daar zijn de twee anderen hier aan tafel, directeur-generaal Renée Bergkamp en plaatsvervangend directeur Landbouw Teun Klumpers, het van harte mee eens.

## Moeizaam maar constructief

Bij Van Lints aantreden als directeur twee jaar geleden was al bekend dat de inspectietaken van de PD zouden worden overgeheveld naar de keuringsdiensten. Ook stond al vast dat dit banen zou kosten. Hij had echter de tijd, want de overdracht zou pas in 2007 plaatsvinden (het wordt nu 1 september). 'Om gedwongen ontslagen te voorkomen heb ik hier

toen al rekening mee gehouden in bijvoorbeeld het aannamebeleid.' Het overleg met de ondernemingsraad over de consequenties voor het zittend personeel verliep moeizaam, maar constructief. Eenzelfde beeld was te zien toen de vakbonden aanschoven. 'Het vergt veel tekst en uitleg, maar ook vasthoudendheid om samen tot zaken te komen,' blikt hij terug. 'Ik ben steeds heel open en eerlijk geweest, en vooral ook bereikbaar. Dat heeft geholpen. En met lastige vragen kon ik altijd nog terugvallen op de deskundigheid op het departement. Bij P&O zit zeer veel ervaring.' Andere partijen waar hij altijd kon aankloppen waren Bergkamp en Klumpers. Die hadden bovendien nog hun eigen taken in dit geheel. Klumpers had de opdracht de interne stuurgroep van het departement te leiden. 'Dat was soms behoorlijk spannend,' zegt de plv. directeur Landbouw die het fytosanitaire beleid in zijn portefeuille heeft. 'Er stonden niet alleen grote belangen op het spel, maar soms was er ook te weinig onderling vertrouwen. Dan dacht bijvoorbeeld de ene directie dat een bepaald land onze stap inmiddels had begrepen en geaccordeerd, maar dan plaatste een andere directie weer vraagtekens omdat zij andere signalen hadden ontvangen of gewoon bedenkingen hadden. Daardoor hebben we een aantal malen zaken opnieuw moeten bespreken. En tegelijkertijd was er ook nog het bedrijfsleven dat

## Leerpunten

Het is overigens de tweede keer dat LNV inspectietaken overdraagt. Eerder al gebeurde dat in de slachtsector waar een keuring van roodvlees aan de slachtlijn is overgedragen aan het bedrijfsleven. Maar wel onder toezicht en de voorwaarden van de Voedsel- en Warenautoriteit (VWA). De PD behoudt straks ook een dergelijke toezichtrol. 'Van die aanpak hebben we veel geleerd,' zegt Bergkamp. 'Bijvoorbeeld dat het slim is om van tevoren een intentieverklaring op te stellen, zeg maar een convenant, en die te laten ondertekenen door alle partijen. Dan staat tenminste zwart op wit wat we met z'n allen gaan doen, en kunnen we elkaar daar dan ook aan houden. Het is tevens een goed vertrekpunt voor het sociale traject.' Hoe verhoudt een dergelijk convenant zich met de stelling van het drietal dat vertrouwen in de keten bij een dergelijk traject cruciaal is? 'Geborgd vertrouwen is ook goed,' zegt Klumpers met een lach. En dan serieuzer: 'Het vertrouwen was soms ook broos. Recent nog toen een directeur van een brancheorganisatie beweerde dat de tientallen mensen van de PD die de desbetreffende keuringsdienst zou overnemen, na twee jaar toch weer op straat zouden staan. Met het convenant in de hand hebben we hem dat publiekelijk laten herroepen.' Maar deze keer hebben zich weer nieuwe leerpunten aangediend die het drietal een volgende keer zeker zal

**'Het is slim om van tevoren een intentieverklaring op te stellen.'**

wilde dat we haast zouden maken. Men verwachtte namelijk goedkoper uit te zullen zijn.' Klumpers' aanpak is er steeds een geweest van communiceren en 'problemen afpellen'. 'Het gaat er om dat je de problematiek inhoudelijk maakt. Want dan pas kun je het uitpraten. Maar dat is lastig hoor, want veel zaken zijn ongrijpbaar. Hoe weeg je bijvoorbeeld het feit dat je uit een bepaald land geen enkele reactie krijgt? En hoe ga je om met interpretatieverschillen?' Bergkamp vervulde een weer geheel andere rol. Zij trad op als intermediair voor alle partijen, en als sparringpartner voor Van Lint en Klumpers. Verder voerde ze het bestuurlijk overleg met het bedrijfsleven en trad ze naar voren als er zaken in Brussel of elders over de grens uitgesproken moesten worden. 'Internationaal acceptatiewerk,' noemt ze dit.

meenemen. 'Ik zal al eerder de mogelijke details in kaart laten brengen,' zegt Van Lint. 'Niet omdat ik alles tot de laatste punt en komma wil regelen, maar wel omdat gebleken is dat bij zo'n ingrijpend proces partijen voor het onmisbare vertrouwen tamelijk gedetailleerde afspraken toch noodzakelijk vinden.' Klumpers zou wat betreft de inhoud echter wel opnieuw 'van groot naar klein' werken, want het is onmogelijk en ook niet nodig om alles van tevoren al te zien. Bergkamp heeft vastgesteld hoe belangrijk het is dat er geen streepje licht zit tussen de hoofdrolspelers, te weten zichzelf, Van Lint en Klumpers. Maar bovenal – vinden ze – is een competente projectleider onontbeerlijk. 'Die had een veel langere lijst met taken en af te handelen onderwerpen dan wij,' aldus de directeur-generaal. 'Ik heb ontzettend veel respect voor wat die man allemaal heeft geregeld.' <<

Samenwerken doe je niet alleen

# Naar een nieuwe mentaliteit bij de overheid

*Binnen de overheid is behoefte aan een nieuwe mentaliteit, die beter aansluit bij de maatschappelijke wens tot transparantie en dialoog. Meer omgevings- en resultaatgericht opereren, is de opgave. Wat betekent dat voor de manier van samenwerken? Twee ervaren ambtenaren aan het woord.*

**K**aat Appelman, projectdirecteur Veranderopgave Verkeer & Waterstaat: 'De wil om samen te werken is van alle tijden. Mensen spreken dat ook uit, ze vinden het niet meer dan logisch. Als je dan kijkt naar de voorwaarden waaronder die samenwerking plaatsvindt, dan zie je dat de eigen identiteit vaak belangrijk is; die

eigen rol daarin, het goed kunnen luisteren naar de omgeving en een goed besef van de politiek-bestuurlijke context waarin je opereert en waarmee je meebeweegt.' Hierop kunnen managers volgens Appelman sturen door geslaagde samenwerking te belonen en minder te focussen op individueel bereikte resultaten. 'Het

*“Tegenwoordig is de eerste vraag: wie hebben we nodig om dit op te lossen?”*

dient men in het project kwijt te kunnen. Samenwerking is dus voor veel mensen niet belangeloos, maar moet meerwaarde opleveren. De eigen inbreng moet terug te zien zijn.'

Deze mentaliteit verandert. 'Je ziet nu de beweging naar samenwerking vanuit een gezamenlijk belang. Met een overheid die meer vraaggestuurd en publieksgericht moet opereren en een omgeving die dat nadrukkelijk verlangt, is dat ook nodig. Niet zozeer het individuele belang is de aanjager voor succesvolle samenwerking, maar hetgeen de samenwerkende partijen bindt, namelijk het eindresultaat, dus datgene waar de maatschappij echt iets aan heeft.

De gewenste nieuwe mentaliteit heeft drie aspecten: het uitgaan van het gemeenschappelijke belang en de

aardige is dat die nieuwe mentaliteit goed aansluit bij de huidige netwerkmaatschappij. Veel jonge mensen die binnenkomen, hebben die houding al van nature ontwikkeld.'

## Voorkant en achterkant

Fred Delpout is hoofdingenieur-directeur IJsselmeergebied bij Rijkswaterstaat; daarvoor werkte hij onder andere twintig jaar buiten de overheid. Hij is van een andere generatie dan Kaat Appelman, maar kijkt er wat betreft de gewenste mentaliteit hetzelfde tegenaan: 'Mensen zijn niet geïnteresseerd in wie van de overheid het doet, als het maar gebeurt. Als je je dan verplaatst in wat die burger of dat bedrijf van de overheid verwacht, is de conclusie al snel dat je dat niet alleen kunt realiseren. Daar heb je anderen bij nodig.'



Fred Delpout

De samenhang tussen beleid en uitvoering is dan een belangrijk onderdeel. 'Beleid dat met weinig samenwerking wordt ontwikkeld, zorgt bijna per definitie voor tegenstrijdige regelingen en eisen, en dat is een fenomeen dat tegenwoordig zacht gezegd niet op veel publieke bijval kan rekenen. Als je aan de voorkant niet goed samenwerkt, gaat het aan de achterkant mis. Je moet je met de partijen die daar voor nodig zijn, gezamenlijk oriënteren op wat het eindresultaat moet worden.' Omgekeerd kan het goed werken om uitvoeringskwesties op te waarderen tot beleidskwestie. Delpout geeft een voorbeeld: 'Wegwerkzaamheden zorgden voor overlast en ergernis. Beleidsmatige



Kaat Appelman

erkenning leidde tot een radicale oplossing, namelijk de weekendafsluitingen. In de uitvoering waren partijen niet in staat om dat van de grond te krijgen, maar via beleid lukt dat wel.'

Delpout memoreert de mentaliteit van vroeger. 'Toen gold nog vaak: dat is niet mijn probleem, dat ligt bij een ander departement. Een reactieve houding. Tegenwoordig is de eerste vraag: wie hebben we nodig om dit op te lossen? Eigen verantwoordelijkheid is belangrijk, maar problemen worden pas echt in gezamenlijkheid opgelost.' Het motto 'Samen werken, samen leven' van kabinet-Balkenende IV drukt dat uitstekend uit.' <<

## Petra Hoogerwerf naar FORUM

*Petra Hoogerwerf, lid van het managementteam van Bureau ABD en hoofd van de eenheid SIM (strategie en bedrijfsvoering), maakt op 4 juni de overstap naar FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling in Utrecht.*

**P**etra kwam, vanuit een communicatieadviesfunctie sinds 1998 bij VROM, in 2002 bij Bureau ABD als consultant en programma-manager. Ze leidde toen het programma ABD-Intercollegiale consultatie. 'Vooral het begeleiden van intervisiegroepen was fantastisch.' Maar het leiden van een eenheid geeft uiteindelijk meer voldoening. In 2005 trad ze toe tot het managementteam. 'Het mooiste compliment van een van mijn medewerkers was dat ik haar heb gestimuleerd om over haar barrières heen te stappen, waardoor ze haar talenten beter benut.' De communicatie is sterk verbeterd: 'We

hebben een nieuwe huisstijl, een serie brochures voor ABD-managers over de diensten van het Bureau en een nieuwe website. Ook is nu alle informatie in één informatiesysteem ondergebracht.' Daarnaast werkte Hoogerwerf hard aan het ontwikkelen van een strategie: wat verwachten we van de ABD-manager in de toekomst, hoe behouden we de kennis in de rijksdienst, hoe kunnen ABD-managers flexibel worden ingezet en welke rol speelt Bureau ABD hierbij?

## Samenleving

Toen kreeg ze een aanbieding die ze niet kon weigeren: 'Ik wil graag iets

betekenen voor de samenleving en daar ook het directe resultaat van zien. Dat mis ik wel. Je zit toch ver van de praktijk van alledag van bijvoorbeeld een grote stadswijk. Dat is precies datgene waar ik me mee bezig ga houden bij FORUM: de multiculturele samenleving. Volgens mij het meest actuele en urgente thema op dit moment.' Petra vormt samen met Sadik Harchaoui de directie. Haar boodschap: 'Het wordt steeds meer gebruikelijk dat mensen een tijdje buiten de overheid gaan werken. Werken bij een andere organisatie brengt nieuwe inzichten. En mogelijk keer je terug naar de overheid met geheel andere bagage. De deur bij de overheid blijft altijd open staan.' <<



Petra Hoogerwerf

# Leren door problemen op te lossen

Leren in de praktijk wordt in het programma Casusadoptie heel letterlijk genomen. Onder het motto 'Gewoon dóen!' verdiepen ambtenaren zich in een praktijksituatie waarin burgers de gevolgen ondervinden van een bestuurlijk spanningsveld. Een van de casussen geeft een goed beeld van wat het programma inmiddels oplevert.

**H**et programma Casusadoptie heeft een tweeledig doel: het verbeteren van de eigen werkwijze als overheid en het effectief helpen van burgers. Casusadoptie betekent dat de betrokkene (tot nu bewindspersonen en DG's) problemen van burgers en ondernemers 'adopteert' en er zo de sponsor van wordt. Deze burger of ondernemer is het uitgangspunt, en de belangrijkste taak voor de sponsor is het gesprek met hem aan te gaan. Daarbij ondersteunen één of meer ambtenaren de sponsor: de zogeheten partners in crime. Zo wordt, als het maar even kan, een concreet probleem verholpen. Tegelijkertijd wordt intensief gekeken naar hoe dit

Terwijl de procedures voortduren, leven de tuinders daar al vijftien jaar in onzekerheid. Dit zorgt voor problemen bij hun bedrijfsvoering. De gemeente voert bijvoorbeeld strenge eisen in over de verduistering van de kassen, terwijl de tuinders nog in het ongewisse zijn of, en zo ja wanneer, zij dienen te verhuizen. 'Ze weten niet of ze sowieso kunnen investeren, maar worden wel onder druk gezet.' Het spanningsveld tussen Rijk en gemeente is daar midden in.

De directe gesprekken met de tuinders waren zeer leerzaam. Inzet was het meer duidelijkheid verschaffen aan de tuinders, maar er is ook actief



het geluk dat er elders in de provincie grond vrijkwam voor de herhuisvesting. Twee tuinders zullen daadwerkelijk verhuizen, de derde zal een deel van zijn grond afstaan.'

Hoe heeft deze casus de eigen werkwijze verbeterd? 'Je leert ervan dat je goed moet omgaan met verwachtingen. Dat betekent dat je nooit te weinig tijd kunt investeren in het luisteren naar problemen. We stonden er overigens van te kijken hoe veel begrip de tuinders konden opbrengen voor de bestuurlijke tegenstrijdigheden.' Ook het belang van transparantie van besluitvormingsprocessen kwam sterk naar voren. Westgeest: 'Projectleiders ervaren het Haagse circuit als onduidelijk. De beleidsorganisatie richt zich sterk op de eigen politieke omgeving. De burger zit veel meer in de scope van de uitvoeringsorganisatie. Wij leren daar weer van, dat het innemen van het perspectief van de burger veel vraagt van een departement, maar ook echt iets toevoegt aan de kwaliteit van overheidshandelen.' <<

Weblink: zie [www.casusadoptie.nl](http://www.casusadoptie.nl)

*'We stonden er van te kijken hoe veel begrip de tuinders konden opbrengen voor de bestuurlijke tegenstrijdigheden.'*

probleem kon ontstaan en waarom het nog niet is opgelost. Bij casusadoptie staat dus naast een echte oplossing het leereffect centraal.

## In het ongewisse

Mirjam Westgeest, hoofd van het Inspraakpunt van V&W, VROM en LNV, is een van de partners in crime bij de casus Tuinders in de verdrukking; hiervan is Peter Heij, plaatsvervangend SG bij V&W, de sponsor. Westgeest licht de casus toe: 'Het ten oosten of ten westen van Steenberg door trekken van de A4 loopt al jaren vertraging op, en dat heeft vergaande gevolgen voor een aantal tuinders in Steenberg.

gezocht naar oplossingen. 'Je merkt dan van heel dichtbij wat het betekent om in zo'n tegenstrijdige situatie terecht te komen.' Het is totaal niet transparant. Peter Heij ervoer het zelf: 'Als je aan de keukentafel zit, voel je pas echt wat de consequenties zijn van het beleid.'

Het probleem met het A4-traject bij Steenberg lijkt opgelost. De minister heeft een standpunt ingenomen voor overplaatsing en herhuisvesting, zodat nu de nodige stappen genomen kunnen worden, tot opluchting van de betreffende tuinders. 'Dat is trouwens niet direct te danken aan deze casusadoptie,' relativeert Westgeest. 'We hadden ook

## COLUMN

### U bent de zwakste schakel. Tot ziens!



Vacature: adviseur ketensturing Jeugdzorg. Geen enorme trekker, lijkt me. Maar ook nogal overbodig zou je denken, met de toename van het enorme aantal (cluster)beleidscoördinatoren dat de overheid al in dienst heeft genomen. Coördinatie is immers het toverwoord in het beleidsveld. Toch blijft het wonderlijk genoeg een zorgelijk en actueel thema: hoe kunnen we diensten en overheden zo strak en efficiënt mogelijk op elkaar laten werken? Het gaat niet goed in de zorg, bij de jeugd en in de vreemdelingenketen. Er is gebrek aan sturing en gebrek aan output. Neem ook de treurige balans op het veiligheidsgebied. In de keten van opsporing tot strafoplegging loopt het al jaren op alle fronten spaak, al schrijven de bewindslieden op Justitie er liever niet over. Van de 5 miljoen gepleegde delicten per jaar wordt uiteindelijk maar in 54.000 zaken een straf opgelegd. Dat is een ketenresultaat van ruim 1%! Het resultaat van een keten wordt natuurlijk altijd veroorzaakt door de zwakste schakel.

Maar in de veiligheidsketen – met een pakkans van 15%, ophelderingspercentage onder de 20%, een overbezet OM en te weinig rechters – kunnen we voorlopig beter op zoek gaan naar de sterke schakel. Net als bijvoorbeeld een politieke partij wil de overheid naar de burger eenheid uitstralen,

liefst met één helder loket. Ook daarvoor is een keten een oplossing. Geen losse verantwoordelijkheden meer. Samen wordt een resultaat neergezet, helder en afrekenbaar voor de buitenwereld.

Toch blijft het in mijn ogen van groot belang dat juist de ketenpartners prestatieafspraken met elkaar maken om niet te verzanden in het oud-Hollandse adagium: iedereen verantwoordelijk = niemand verantwoordelijk. De belangrijkste keten van Den Haag loopt vanuit het Plein naar de departementen en weer terug. Politiek en ambtenarij zijn met handen en voeten gebonden. Ook deze keten staat onder druk. Ambtenaren krijgen er vaak van langs van politici die niet beseffen dat zij met hun kamervragen en moties zelf bijdragen aan een overhitte verantwoordingscultuur. De keten van politiek en ambtenarij kan het beste worden ontlast door afschaffing van de kramp die er nog steeds bestaat door het ambtelijk verbod op contacten met politici. Zoals minister Remkes tijdens een overleg in de Kamer een SP'er eens toeriep die vroeg waar de antwoorden op zijn vierde reeks kamervragen bleven: 'Had me toch even gebeld!'

Joost Eerdmans



# ‘Ambtenaren moeten meer moed en flexibiliteit tonen’

In het regeerakkoord staat dat het kabinet ondernemerschap wil stimuleren en innovatie wil bevorderen. Hiervoor is een intensievere samenwerking tussen overheid en bedrijf een must. Maar hoe kijkt het bedrijfsleven tegen de overheid aan? Wat moet beter?

Het Reuring!Café van 14 maart ontving drie gasten afkomstig uit het bedrijfsleven: de voorzitter van VNO-NCW Bernard Wientjes, de voorzitter Raad van Bestuur van de Nederlandse Mededingingsautoriteit Pieter Kalbfleisch en Rein Willems, president-directeur Shell en toekomstig CDA-lid van de Eerste Kamer. Willems' voornaamste aanklacht tegen de overheid is de ongebreidelde regelgeving. 'Die denkt te snel: als je nieuwe regels maakt, is het probleem opgelost.' Hij vindt dat de oplossing van de betrokkenen zelf moet komen. Datzelfde geldt voor de toezichthouders: 'We hebben zo veel toezicht, bijvoorbeeld in Pernis, van ambtenaren die geen enkele bijdrage leveren. Een certificeringssysteem waarbij het bedrijf zelf kwaliteitsnormen toepast en de overheid slechts het systeem checkt, is in mijn ogen de juiste vorm van zelf verantwoordelijkheid nemen.'

## Ondernemerschap

Volgens Wientjes begrijpt het kabinet sinds vier jaar wel steeds beter wat ondernemerschap inhoudt. Tegelijkertijd ziet hij dat de ruimte daarvoor kleiner wordt en de economische groei daarmee wordt gewurgd. Hij vindt dat de overheid zich te weinig verplaatst in de effecten van nieuwe regelgeving en dat men nauwelijks zicht heeft op de consequenties voor bedrijven. 'Wij betalen de overheid om dienstverlenend te zijn en om haar



controlefunctie uit te oefenen. Als je als bedrijf wilt investeren, verwacht je een overheid die je op alle mogelijke manieren steunt. Op sommige plekken gebeurt dat, maar des te vaker komt het voor dat de overheid alleen maar kijkt of er iets in het ondernemingsplan zit wat niet rijmt met de regelgeving. Daar ligt mijn probleem.'

## Voortrekkersrol

Ook NMA-voorzitter Kalbfleisch vindt dat er te veel regels zijn: 'Wij moeten het bedrijfsleven het vertrouwen geven dat ze zelf hun zaken kunnen oplossen. Als je geconfronteerd wordt met telkens nieuwe regelgeving, dan haal je de cultuur en structuur weg bij

de betrokkenen – zie het onderwijs. We hebben regelgeving, toezichthouders, een justitieel apparaat, dat moet ook een keer zijn loop kunnen krijgen.' Ambtenaren zouden daarin volgens de heren een voortrekkersrol moeten vervullen. Cees den Herder (VROM) ziet bezwaren: 'Ons hoogste belang is het gelukkig maken van de minister. Wat dat betreft heeft de ambtenaar niets te zeggen.' Kalbfleisch vindt dat er aangestuurd moet worden op een trendbreuk: 'Wij komen uit een consensuscultuur. Ik probeer nu bij de NMa een debatcultuur te introduceren om de punten scherp te stellen.' Willems: 'Ambtenaren weten veel meer dan Tweede Kamerleden. Die zouden

dus de moed moeten hebben om op te treden.' Wientjes: 'Als een werknemer in een bedrijf zou zeggen: ik werk uitsluitend voor mijn baas, dan weet je dat de onderneming failliet gaat. Dat zeg ik bij de overheid ook: richt je dienstverlening op de burger en de onderneming, help die snel door de bureaucratie heen te komen.' De conclusie van het debat: zowel aan de kant van het bedrijfsleven als aan de kant van de overheid is behoefte aan ruimte om voor de samenleving te werken. Daartussen zit de politieke moed om die ruimte te scheppen. <<

Weblink: [www.VOM-online.org](http://www.VOM-online.org)

## Ambtelijke leiding in dienst van vernieuwing Rijk

De minister van BZK wil met Bureau ABD werken aan een slimme, slanke en slagvaardige overheid. Dat schrijft zij aan de Tweede Kamer bij het jaarbericht van de ABD. Zij wil dit doen door vanuit een breed overzicht te investeren in de kwaliteit van het rijkspersoneel.

Het jaarbericht, 'Met passie voor de samenleving', stelt dat overheidsmanagers in staat moeten zijn om mensen met de benodigde kwaliteiten bij elkaar te brengen, het lerend vermogen van maatschappelijke netwerken te benutten en de daadkracht in deze netwerken en in de overheid te optimaliseren. Deze nieuwe accenten in kwaliteitseisen worden uitgewerkt in de rijksbrede management development-activiteiten.

Bureau ABD streeft naar de inzetbaarheid van leidinggevendenden over organisatiegrenzen heen: om de juiste mensen flexibel te kunnen inschakelen, en tegelijkertijd om leidinggevend talent voldoende breed ervaring op te laten doen. Voor de topmanagementgroep (TMG), die bestaat uit de zestig hoogste ambtenaren, wordt de werving en selectie centraal gecoördineerd. In 2006 zijn de leden van de TMG in dienst

gekomen bij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze is nu verantwoordelijk voor hun aanstelling en ontslag en arbeidsvoorwaarden.

## Diversiteit

Een evenredige deelname van vrouwen en van personen met een multiculturele identiteit draagt bij aan de kwaliteit van het Rijk. Het aantal vrouwen in de ABD steeg in 2006 licht, naar 16,7%. De doelstelling voor 2011 is 25% vrouwen. Concreet betekent dit dat er ieder jaar 25 extra vrouwen tot de ABD zullen moeten toetreden uit posities van onder directeursniveau of van buiten het Rijk. Hoopgevend is het

aantal vrouwen in het ABD-Kandidatenprogramma: 50% in de laatste drie jaar. In de vorig jaar gestarte jaargang is het aandeel zelfs 59%.

De culturele diversiteit binnen de ABD is nog altijd beperkt. Het streven is dat vanaf 2007 jaarlijks tien medewerkers van allochtone afkomst in managementteams instromen. Zij zullen intensief worden begeleid om een toekomstige functie in de ABD te gaan bekleden. <<

Het jaarbericht van de ABD is te vinden op de websites [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl) en [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl).

Even de koppen bij elkaar steken

# Van tegenspel naar samenspel



Luc Batterink



Jur Teders



Hans Smits



Gabriella Bekman

**Het bij elkaar brengen van partijen is een van de belangrijke managementtaken. Verschillen in opvattingen en belangen moeten worden overbrugd om tot samenwerking te komen. Vier ervaringsdeskundigen vertellen over hun aanpak. 'Je eigen standpunt moet je soms loslaten als dat het probleem oplost.'**

**L**uc Batterink van Rijkswaterstaat is vaak betrokken bij aanbestedingen, maar maakt ook andere conflicten mee: 'Wij hadden eens een conflict met een gemeente die een vergunning had verstrekt. Ook het Rijk speelde een rol, dus drie partijen die het oneens waren. Dit is toen via mediation aangepakt, een voor de overheid vrij nieuwe methode. Een onafhankelijke partij, een door alle partijen erkende autoriteit, trad op als mediator. Hier werd het meningsverschil dus serieus genomen en kwamen we tot een gezamenlijke oplossing. Dat is vele malen beter dan als overheden buiteland over straat te rollen. Daar heeft de burger niets aan.' Bij Rijkswaterstaat heeft Batterink veel te maken met aannemers. 'Als een project in uitvoering vastloopt door een meningsverschil, is het eigenlijk te laat. Je moet voorbereid zijn, proactief mogelijke problemen signaleren, zo mogelijk voorkomen. Als een meningsverschil op de werkvloer dan toch niet kan worden opgelost, dien je dat onderwerp op te schalen: het moet hogerop voorgelegd worden en daar dient een besluit te worden genomen.' Verder is van belang om als overheid en bedrijfsleven open tegenover elkaar te staan. 'We organiseren bijvoorbeeld wel eens een startontbijt, om te benadrukken dat we er samen voor gaan. En als je al eens samen een kop

koffie gedronken hebt, bel je elkaar sneller op als er wat is. Je moet met een aannemer niet alleen in gesprek zijn als er een probleem is.'

## Wees eerlijk en open

Jur Teders had in de jaren negentig veel te maken met de uitbreiding van Schiphol, typisch een dossier met veel verschillende partijen tegenover elkaar. 'Ik leidde het Project Mainport en Milieu Schiphol, PMMS: hoe gaan we op een milieuverantwoorde manier om met de groei van de luchtvaart. Elke partij – overheid en bedrijfsleven – zat in de projectorganisatie. We dienden met onderling respect voor elkaars standpunten een gemeenschappelijk doel te bereiken. Bij zo'n onderwerp, waar de omgeving nauw bij betrokken is en er ook veel van afweet, is er één gouden regel: wees eerlijk en open. Dit geeft een onderlinge band, die tijdens de Bijlmerramperperiode overigens een stuk hechter werd. Luchtvaartgroei was toen begrijpelijkerwijs geen populair onderwerp.' In 1995 was PMMS klaar. 'We hadden ons werk volbracht, en de resultaten zijn er naar. Die openheid heeft in elk geval goed gewerkt. Milieugroepen zeiden ons dat we het, ook al hadden we een 'rotdoelstelling', fair hadden gespeeld.'

## Creëer een momentum

Hans Smits, president-directeur van Havenbedrijf Rotterdam, vervulde in het verleden topfuncties bij V&W, Schiphol en Rabobank. 'Open communicatie, respect, naar elkaar luisteren en zelf een standpunt innemen, zijn mijn methoden om ver uiteenstaande partijen tot elkaar te brengen. Je moet balans brengen in de tegenstellingen: beide partijen hebben gelijk én ongelijk. Het is nooit zwartwit, anders zou er geen probleem zijn. Zelf een standpunt innemen kan ook betekenen dat je je eigen (bedrijfs)-belang in het proces even moet loslaten. Je standpunt staat dan in dienst van het oplossen van het conflict.' Het proces zelf kent een aantal stappen, volgens Smits. 'Eerst spreek je elkaar over de hoofdlijnen. Wat zijn de uitgangspunten en waar liggen de overeenkomsten. Die gaan we eerst uitwerken. De moeilijke hoofdlijnen doen we wat langzamer. Interessant in het proces is dan dat de partijen het allengs als een nederlaag gaan voelen als het proces alsnog zou mislukken. Daar maak ik dan gebruik van, door tijdsdruk op te roepen en een momentum te creëren.' Smits merkte door zijn ervaring aan beide kanten een verschil in benadering bij overheid en bedrijfsleven: 'Bedrijven komen bij onderhandelingen bijvoorbeeld sneller

met oplossingen, overheden reageren dan vaak eerst met tegenzin. Het 'not invented here'-syndroom. Overheden hebben meer tijd nodig en dan is het goed daar rekening mee te houden, zodat ze zich de oplossing eigen kunnen maken.'

## Wees geen bedreiging

Gabriella Bekman is als zogeheten rijksbrede ambtenaar betrokken bij het project Eenheid in toezicht. 'Onze taak komt er op neer dat inspecties veel meer onderling binnen het toezicht voor, met of namens elkaar gaan werken. Mijn opdrachtgever is een Taskforce, de opdrachtnemer is de Inspectieraad, waarin de belangrijkste rijksinspecties verenigd zijn. Het bedrijfsleven ervaart nu veel onnodige last door overlap van werkgebieden binnen inspecties. Vooral in het MKB wordt veel geklaagd. Een van onze targets is dat bedrijven en instellingen een kwart minder toezichtslast zullen ervaren. De intenties zijn goed, het gaat erom dat ook in de praktijk tot stand te brengen.' Bekmans taak is duidelijk: 'De inspecties ontmoeten elkaar al, ik moet ze alleen net iets harder of verder laten lopen. Dat doen we met gesprekken: plenair, bilateraal, met iedereen ben je voortdurend in gesprek. Ik probeer zoveel mogelijk verbanden te leggen en omdat ik zelf geen belanghebbende partij ben, heb ik een goede uitgangspositie. Het is geen bedreiging als ik met een partij samenwerk. Integendeel, men weet dat ik dat alleen doe om het uiteindelijke doel, waar iedereen aan gehouden is, te bereiken.' <<

## COLOFON

**Uitgave**  
Bureau Algemene Bestuursdienst

**Redactie**  
Renée Simonis  
Jos van der Haar  
Gert-Jan den Adel  
Petra Hoogerwerf  
Wouter Fellendans  
Ronald de Kreij  
Dmitri Berkhout

**Eindredactie**  
Total Identity

**Tekst**  
Ronald de Kreij  
Total Identity

**Vormgeving**  
Total Identity

**Fotografie**  
Theo Bos  
Foto-persbureau Dirk Hol  
Adrian Woods

**Drukwerk**  
HuigHaverlag Printing

**Redactieadres:**  
Bureau ABD  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
Telefoon 070 4268082  
Fax 070 4266868  
abd@minbzk.nl

**e-mail redactie:**  
redactie.abdcourant@minbzk.nl

# Lean en mean opereren - ook bij de overheid?

*Ketens gaan over samenwerking, door organisaties die als het even kan efficiënt zijn georganiseerd. Hoe efficiënter de organisatie, hoe effectiever de samenwerking. Het bedrijfsleven heeft efficiëntieverbetering altijd al als drijfveer voor kostenreductie. Lean Manufacturing is een door Toyota ontwikkelde methodiek van waardebeoordeling die door vele productiebedrijven is gekopieerd en nu doorsijpelt in het openbaar bestuur. Ook daar is behoefte aan meer efficiëntie, maar is Lean Manufacturing wel geschikt? Een verkenning.*

**L**ean Manufacturing is het optimaliseren van de goederenstroom door het elimineren en voorkomen van verspillingen. In Manufacturing worden zeven categorieën van verspilling onderscheiden: overproductie, voorraden, wachttijden, opslag, onnodige bewegingen en de

productiemethoden zelf (fabricagefouten, uitval). Door deze verspillingen in kaart te brengen middels een stroomdiagram (Value Stream Mapping) wordt duidelijk welke bedrijfsprocessen waarde toevoegen en welke niet. Doel is dan om de 'waardestroom' te vergroten, bijvoorbeeld door materialen en (half)fabrikaten in een

zo gelijkmatig mogelijke stroom door de fabriek (in flow) te laten bewegen.

## Norm in dienstverlening

Het succes van Lean Manufacturing rust voor een groot deel op de houding van de medewerkers die zich bewust moeten zijn van de verspillingen in hun werkproces en deze moeten

eliminieren. Daarmee lijken de principes van lean ook toepasbaar op dienstverlenende bedrijven waar verspilling van tijd, geld of voorraad evenzeer een probleem is. Juist de dienstverlening kenmerkt zich door vele bewerkingsstappen en dus door vele bronnen van verspilling die verwijderd kunnen worden. Om verspilling tegen te gaan, moet eerst worden bepaald wat de klant uiteindelijk wil. Zijn verwachtingen van de dienst of het product bepalen de interne bedrijfsprocessen van begin tot eind. Niet langer gaat het de dienst uitmaken maar om dienst verlenen. De principes van Lean Manufacturing kunnen bij de overheid in feite op dezelfde wijze worden gebruikt als in andere bedrijven.

In principe worden vijf fasen onderscheiden:

- 1 Definieer de waarde vanuit de klant – wat wil hij, waar, wanneer en voor welke prijs.
- 2 Bepaal per product de waardestroom – welke activiteiten scheppen waarde en welke niet.
- 3 Maak een waardestroom zonder haperingen.
- 4 Genereer vraaggerichte informatie – alleen dat wat de klant vraagt.
- 5 Streef naar perfectie – blijf verspilling tegengaan.

## Lean Thinking

Lean Manufacturing stond door zijn rigoureuze aanpak lang in kwaad daglicht. Door het eenzijdig concentreren op verspillingsreductie werd de methode geassocieerd met reorganisaties en ontslagen. Lean was immers ook mean: kil en meedogenloos. Ook zou innovatie door deze methode op een tweede plan komen, doordat alle energie gericht is op het verbeteren van het bestaande product. Toch is het beeld van Lean Manufacturing niet langer zwart-wit. Zoals de inbreng van medewerkers al aangeeft, is Lean Manufacturing in feite Lean Thinking: streven naar steeds beter inzicht in het eigen proces. Daarmee staat de methodiek los van de organisatievorm, en komt het aan op een cultuur creëren waarin verbeteringen vanzelfsprekend zijn.

## Implementeren

Doordat de nadruk ligt op cultuur is het inpassen van Lean Thinking geen technische aangelegenheid. Het is een doeltreffende filosofie die uitgaat van de betrokkenheid van management en medewerkers, die zich allen bewust zijn van wat van ze wordt verlangd. Vaak moeten er nogal wat denkpatronen op de schop. Professionele begeleiding en doorzettingsvermogen zijn dan onontbeerlijk. Zo beschouwd kan deze benadering heel relevant zijn voor een efficiënter opererende overheid. <<



# ‘Kwaliteitsimpulsen zijn lastig als ze gepaard gaan met krimp’

Directeur-generaal Jan Willem Weck van de Algemene Bestuursdienst heeft in een oproep aan het kabinet en de ambtelijke top van het Rijk aangedrongen op goed politiek-ambtelijk samenspel. Hij hield verder een pleidooi voor een kwaliteitsimpuls voor de rijksdienst door te investeren in meer diversiteit.

De bijeenkomst vond plaats in Den Haag in het kader van een evaluatie van de eerste vijftig dagen van het nieuwe kabinet. Behalve de ministers en staatssecretarissen waren ook alle secretarissen-generaal aanwezig en de directeuren-generaal die het meest betrokken zijn bij de zes hoofdpijlers van het kabinetsbeleid. Weck hield op verzoek van minister-president Balkenende tijdens het diner een presentatie waarin hij vertelde over de ABD. Tevens schetste hij de belangrijkste lijnen voor de toekomst. Hij begon zijn betoog met de stelling dat de kwaliteit van de overheid in hoofdzaak afhangt van de kwaliteit van de mensen die er werken, zowel de ambtenaren als de politici. ‘Kwaliteit ontstaat niet zomaar,’ stelde hij. ‘Het vergt een investering in het personeel, in aandacht en zorg: structureel en systematisch. Dat is overigens voor de overheid niet anders dan voor andere dienstverleners. Daarvoor is indertijd de ABD opgericht:



Jan Willem Weck

om structureel en systematisch aandacht te hebben voor leidinggevend kader bij het Rijk. Dat was bovendien een van de eerste stappen richting concernvorming.’ Weck legde zijn toehoorders uit hoe Bureau ABD werkt: met heldere procedures, open en transparant, met checks and balances, en met selectie op basis van kwaliteit en geschiktheid. ‘We zijn steeds op zoek naar de juiste

match tussen de klus, de organisatie en de persoon, waarbij we voor de leden van de topmanagementgroep zwaardere maatstaven aanleggen dan voor anderen.’

## Diversiteit

Als tweede onderdeel van zijn verhaal sneed Weck de uitdaging aan waar de rijksdienst voor staat wat betreft de samenstelling van het personeelsbestand, met name op management-niveau. Hij pleitte in dit verband voor een kwaliteitsimpuls door meer diversiteit. Want, zo zei hij, ‘de samenstelling van de top van de rijksdienst is te grijs, te mannelijk en te wit. Meer diversiteit geeft een betere afspiegeling van de maatschappij, bevordert de kwaliteit en is bovendien een keiharde noodzaak gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.’

Weck voelde zich in zijn pleidooi gesterkt door de woorden van de ministers Ter Horst van BZK en

*‘We hebben allen hetzelfde doel.’*

Plasterk van OCW, die eerder ook al stelden zich in te zetten voor meer vrouwen, allochtonen en gehandicapten, vooral op leidinggevende posities. Als intermediair bij

benoemingen hield de DGABD hen echter wel een spiegel voor: ‘Veranderingen als deze zijn lastig wanneer ze tegelijkertijd gepaard gaan met krimp, je de bestaande kennis en ervaring zoveel mogelijk wilt behouden, je ouderen langer aan het werk wilt houden en je tevens als goed werkgever wilt kunnen opereren.’ Meer diversiteit vergt een forse inspanning, zei Weck, maar ook een geduldig verwachtingspatroon. ‘We voelen ons aangespoord om hier structureel in te investeren. Maar gebruik de meetlat niet voor elke individuele benoeming. Dat is namelijk ook slecht voor degene die uiteindelijk wordt benoemd en dan al snel als ‘excuus-truus’ of ‘excuus-allochtoon’ wordt gezien. Beter zijn gerichte acties om consequent de pijlpijn naar de top van de hiërarchische ladder te vullen. Maar dat vergt tijd.’

## Samenwerking

Het derde en laatste onderwerp dat Weck besprak was de samenwerking tussen politiek en ambtenarij. Die moet goed zijn, omdat er anders geen resultaten kunnen worden geboekt. ‘De behoefte aan samenspel is dan ook groot’, zei hij. ‘We hebben in het overheidssysteem namelijk allen hetzelfde doel: bevorderen van het publieke belang. Zo simpel is het, maar hiermee komt ook dat samenspel nog niet uit de lucht vallen.’

Volgens Weck zijn ambtenaren niet in staat tot politiek-ambtelijk samenspel zonder duidelijke politieke leiding of zonder een politiek bepaald mandaat om tot resultaten te komen. Aan de andere kant zijn politici niet in staat om hun doelen te bereiken als het hen niet lukt om hun beschikbare helpers en uitvoerders hierbij – de ambtenaren – te inspireren en te leiden. Dit alles vraagt vertrouwen en respect over en weer. ‘Goed samenspel dus. Alleen dan is het ook mogelijk om samen de enorme veranderingspotentie die aanwezig is bij de ambtenaren te ontsluiten.’

In het verlengde hiervan herhaalde hij nogmaals dat de kwaliteit van de overheid alles te maken heeft met de kwaliteit van de mensen die er werken. Hij riep daarom op die kwaliteit goed te (her)definiëren en te blijven investeren in het menselijk kapitaal, onder meer in de vorm van een streven naar meer diversiteit. ‘U verkeert in de positie’, zo richtte Weck zich in zijn afronding tot de kabinetsleden, ‘om de kwaliteit van de overheid op zo’n niveau te tillen dat we er met z’n allen weer trots op kunnen zijn. Wij als ambtenaren willen u hier graag bij helpen.’ <<



## Wie komt erbij en wie gaat wat anders doen?



ministerie van Algemene Zaken  
**mevrouw drs. K.H. (Kajsa) Ollongren (1967)**  
 plv. secretaris-generaal tevens raadviseur en plv. hoofd Kabinet van de Minister-President  
 m.i.v. 14 mei 2007  
 was: directeur Europese Integratie en Strategie, EZ



ministerie van Justitie  
**de heer mr. dr. J.T.K. (Jan Tom) Bos (1949)**  
 directeur Wetgeving tevens plaatsvervangend directeur-generaal Wetgeving  
 m.i.v. 15 mei 2007  
 was: hoofd sector Wetgevingskwaliteitsbeleid, JUS



ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
**de heer drs. S.A.E. (Stephan) Schrover (1968)**  
 directeur Communicatie  
 m.i.v. 7 mei 2007  
 was: hoofd Voorlichting CDA-Tweede Kamerfractie



ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie  
**mevrouw drs. S.M. (Sylvia) Bronmans MCM (1959)**  
 directeur P-Direkt  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: directeur Informatie en Communicatie Technologie, BZK



ministerie van Justitie  
**de heer mr. M.C.J. (Michel) Groothuizen (1962)**  
 directeur Sanctie- en Preventiebeleid tevens plv. directeur-generaal Preventie Jeugd en Sancties  
 m.i.v. 26 februari 2007  
 was: directeur Financieel-Economische Zaken, JUS



Staatsbosbeheer  
**de heer drs. C.J. (Chris) Kalden (1948)**  
 directeur Staatsbosbeheer  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: secretaris-generaal, LNV



ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie  
**de heer A.J.F.M. (Ab) Warffemius (1957)**  
 directeur Werkmaatschappij  
 m.i.v. 1 juni 2007  
 was: hoofd Personeelsbeleid, Ondersteuning en Monitoring tevens plv. directeur P&O, BZK



ministerie van Justitie  
**mevrouw drs. M.L. (Marie-Louise) van Kleef (1952)**  
 algemeen directeur Raad voor de Kinderbescherming  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: wethouder Ruimtelijke Ordening en Wonen, Groen en Water en de wijk Overvecht, Gemeente Utrecht



ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport  
**mevrouw drs. C.E. (Katja) Mur (1971)**  
 programma directeur Jeugd  
 m.i.v. 1 april 2007  
 was: plv. directeur Geneesmiddelen en Medische Technologie, VWS



ministerie van Buitenlandse Zaken  
**de heer drs. P. (Peter) Arnoldus (1965)**  
 directeur Centrale directie Financieel-Economische Zaken  
 m.i.v. 1 juni 2007  
 was: oprichter / hoofd Rijksacademie voor Financiën en Economie, FIN



ministerie van Justitie  
**de heer dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-a-Tsoi (1966)**  
 algemeen directeur Nederlands Forensisch Instituut  
 m.i.v. 18 juni 2007  
 was: directeur Concurrentietoezicht, EZ



ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport  
**de heer W.M.L.C.M. (Wim) Schellekens arts (1947)**  
 hoofdinspecteur Curatieve Gezondheidszorg  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: kwartiermaker Stichting Centrum Klantervaring Zorg



ministerie van Defensie  
**de heer ir. R.A.(Lex) Hendrichs (1956)**  
 directeur Defensie Materieel Organisatie  
 m.i.v. 1 januari 2007  
 was: directeur Plannen en Control, DEF



ministerie van Justitie  
**de heer drs. I.W.D. (Ivo) Veenkamp (1968)**  
 directeur Beleid en Strategie NCTB  
 m.i.v. mei/juni 2007  
 was: projectdirecteur Nederlandse Antillen, JUS



ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer  
**mevrouw drs. A. (Angelique) Berg (1969)**  
 directeur Lokale Milieukwaliteit en Verkeer  
 m.i.v. 1 juni 2007  
 was: raadviseur Economische Zaken, AZ



ministerie van Defensie  
**de heer mr. F.H. (Frits) Herman de Groot (1955)**  
 directeur Audit Dienst Defensie  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: vice-voorzitter kerngroep Samson, DEF



ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit  
**de heer prof. dr. A.N. (André) van der Zande (1952)**  
 secretaris-generaal  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: directeur-generaal, LNV



ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer  
**de heer dr. F.J. (Frank) Dietz (1956)**  
 teamleider Nationale Milieubeleidevaluatie & Duurzaamheid  
 m.i.v. 1 september 2007  
 was: plv directeur Interdepartementale Programmadirectie Energietransitie (IPE)



ministerie van Defensie  
**de heer L.A.M. (Leon) van den Nieuwenhuijzen RA (1956)**  
 plaatsvervangend hoofd-directeur Financiën & Control  
 m.i.v. 1 mei 2007  
 was: directeur Audit Dienst Defensie, DEF



Raad van State  
**de heer mr. G.N. (Gerard) Roes (1951)**  
 Staatsraad in buitengewone dienst  
 m.i.v. 15 mei 2007  
 was: directeur Wetgeving tevens plv. DG Wetgeving, Internationale Aangelegenheden en Vreemdelingenzaken, JUS



ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer  
**de heer dr. A.E.M. (Guus) de Hollander (1957)**  
 teamleider Leefomgevingskwaliteit  
 m.i.v. 1 juni 2007  
 was: projectleider Volksgezondheid Toekomst Verkenning, VWS / RIVM

## Wie komt erbij en wie gaat wat anders doen?

Portretfoto's van deze personen worden later op de website gepubliceerd

Gemeente Den Haag  
**de heer M.C. (Maarten) Schenk (1970)**  
directeur Haags Gemeentearchief  
m.i.v. 1 januari 2007  
was: Secretaris-Directeur  
Regionaal Historisch Centrum Alkmaar

ministerie van Verkeer en Waterstaat  
**mevrouw L. (Lydië) Donner-Voríšková (1952)**  
directeur Bedrijfsvoering Noord-Holland  
m.i.v. 1 april 2007  
was: lid van het bestuur tevens  
portefeuille Bedrijfsvoering  
Pels Rijcken & Droogleeve Fortuijn

## Interim opdrachten

ABD-Interim levert interim-managers voor projecten, programma's of lijnmanagement. Het bestand bestaat uit ABD-managers die parttime of fulltime willen werken aan tijdelijke opdrachten. Geïnteresseerd? Kijk voor meer informatie op [www.algemenebestuurdienst.nl](http://www.algemenebestuurdienst.nl) of maak een afspraak voor een oriënterend gesprek met één van de consultants van ABD-Interim telefoonnummer 070 4267542.



ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
**de heer N.B. (Nico) de Bel MBA (1963)**  
projectleider Ontwikkeling GOUD beheer organisatie  
m.i.v. 4 april 2007  
Uitgeleend door V&W



ministerie van Economische Zaken (Agentschap SenterNovem)  
**de heer mr. drs. L.E. (Leo) Schurink (1951)**  
taakmanager Kennisoverdracht regelgeving directie Milieu en Leefomgeving.  
m.i.v. 1 maart 2007  
uitgeleend door V&W



ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
**de heer L.N.W.M. (Leon) Brouwer (1946)**  
projectleider Gemeenschappelijke Beheer Organisatie  
m.i.v. 1 mei 2007  
uitgeleend door SZW



ministerie van Justitie  
**mevrouw C. (Carol) Verhey (1963)**  
afdelingshoofd Productie tevens plv. directeur  
m.i.v. 17 april 2007  
uitgeleend door EZ



ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
**mevrouw R.C.M.F. (Roos) Hamers (1955)**  
kwartiermaker Rijksmobiliteitscentrum  
m.i.v. 1 mei 2007  
uitgeleend door JUS



ministerie van Verkeer en Waterstaat  
**de heer drs. J.W. (Jan Willem) Weehuizen (1947)**  
directeur Luchtvaart  
m.i.v. 1 maart 2007  
uitgeleend door SZW

Portretfoto's van deze personen worden later op de website gepubliceerd

ministerie van Financiën (Belastingdienst)  
**de heer kol. T.M.R. (Roland) van der Heijden (1958)**  
projectleider Organisatie Gerichte Huisvesting Utrecht / Gooi  
m.i.v. 1 maart 2007  
uitgeleend door DEF

ministerie van Justitie  
**de heer K.J. (Kaspar) van den Ham (1967)**  
projectleider Herziening Toezicht Rechtspersonen  
m.i.v. 16 april 2007  
uitgeleend door IB-Groep

ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen  
**mevrouw ir. M. (Mirjam) del Canho (1965)**  
coördinator toekomst ICN Locatie  
m.i.v. 1 maart 2007  
uitgeleend door VROM

In de laatste ABD-courant stond de functie van de heer C. Lebon verkeerd vermeld. Zijn huidige functie is programmadirecteur IBG2010!.