



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Manon  
Leijten**  
(pagina 4):  
'Wij helpen,  
maar je blijft  
zelf verant-  
woordelijk voor  
je loopbaan'

# ABD

**4**  
**Bureau ABD 2013**  
DG ABD Manon Leijten  
en de ontwikkelingen  
binnen de Algemene  
Bestuursdienst

**8**  
**Toezichthouden**  
Peter Siebers en Sylvia  
Bronmans: 'Vanuit een  
betrokken en actieve rol de  
organisatie verder helpen'

**15**  
**Onderweg**  
Naar vliegveld  
Valkenburg met  
Rafaëlle Quax

**BLAD**  
**Nº1**  
FEBRUARI 2013

**VERDER:**  
**SG AAN TAFEL PAG. 7** Kajsa Ollongren/AZ  
**OPENHARTIG PAG. 11** Rob van Lint: 'Laat een brandje even fikken,  
dan dooft het vanzelf'  
**TOPTRANSFER PAG. 13** Harry Paul, inspecteur-generaal van de NVWA

**WIEZIT  
WAAR?**

Overzicht van de laatste  
benoemingen





## de KOFFER

Wat gaat er dit weekeinde mee in de pilotenkoffer aan werkzaken? En hoeveel weegt ie?

Deze keer: de zwartkunststof Ortlieb-fietstas voor de vouwfiets van **Ellen Soeters**, programmadirecteur bij het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

### Altijd de fiets mee?

Ja, ik reis drie keer per week van Amsterdam naar het RIVM in Bilthoven. En één dag ben ik op een regiokantoor in Groningen, Maarsse, Zoetermeer, Eindhoven of Deventer. Niet alles is op loopafstand van het station, dan is de vouwfiets handig.

### Wat zit er in voor het weekend?

In ieder geval de iPad en mijn *identifijer* voor de verbinding met het netwerk van het RIVM. Verder een verzamelmap met dossiers die ik wil lezen of uitwerken. Dit weekend bereid ik me voor op de vergadering van dinsdag over de aanbesteding van een leergang voor leidinggevenden. Ik zit in het groepje dat de aanbesteding beoordeelt.

### Verder nog in je fietstas?

Een soort Donald Duck over Het Nieuwe Werken, met alle mogelijkheden in stripvorm uitgewerkt. Sinds 1 januari werken wij @nders. Een ander boekje hierover zit ook in mijn tas, "Het konijn uit de hoed". Typisch boekjes die ik onderweg of thuis lees. Ik heb geen vaste werkplek bij het RIVM.

### Op welk moment ga je er thuis voor zitten?

Meestal zitten mijn partner en ik op zondagmiddag met onze laptops aan de eettafel. Wie moet bellen, gaat naar de gang.



4,6  
kg

**TAS (2,1 KG) INHOUD:** IPAD (736 GR.), STRIPBOEK HET NIEUWE WERKEN (115 GR.), 'HET KONIJN UIT DE HOED' (114 GR.), DOSSIERMAP (275 GR.), PENNENDOO'S MET USB-STICK, PANADOL-PILLEN, TANDENSTOKERS, PLEISTERS, VEILIGHEIDSSPELDEN EN VERLOOPVENTIEL (110 GR.), 5 THEEZAKJES (KAMILLE EN ROOIBOS, 50 GR.), RIVM-PAS (31 GR.), BODY SHOP-POEDERDOOS (36 GR.), CAMOUFLAGESTICK (32 GR.), FLESJE SOS-HANDGEL (75 GR.), SPORTLIFE SMASHMINT (17 GR.), VISITEKAARTJESHOUDER (52 GR.), 2 BALLPOINTS PAPERMATE (30 GR.), ZAKDOEKJES VAN TEMPO (22 GR.), LEEG BANANENDOO'SJE (120 GR.)

## DE INSPIRATIE VAN BEN VORK

Beter een goede buur dan een verre vriend!

'De Rijksgebouwendienst maakt voor elke provincie een masterplan over huisvesting van rijksdiensten. Naast de verdere invoering van flexibele werkplekken is een van de consequenties het huisvesten van meerdere rijksdiensten in één gebouw. Zo komt de Belastingdienst samen met onze dienst Zeeland in gebouw Poelendaele in Middelburg. Dit vergt aanpassing en samenwerking als het gaat om toegankelijkheid, bezoekers, parkeren, beveiliging, en bijvoorbeeld kantinevoorzieningen. Ik wens de rijksdiensten en de medewerkers een goed "naberschap" toe.'

*Ben Vork, directeur Bedrijfsvoering RWS dienst Zeeland*

## LEZERS-ONDERZOEK

ABD blad informeert over loopbaanstappen en ervaringen van ABD-managers. De redactie wil graag weten of de redactionele formule voldoende aansluit bij de lezer. Daarom start binnenkort een kort online onderzoek over het blad. We vragen u om – in maximaal vijf minuten – uw mening te geven over het ABD-blad zodat wij inhoud en vorm kunnen aanscherpen. Uw medewerking wordt zeer gewaardeerd!



**20 HET CIJFER** Eind januari zijn 20 nieuwe kandidaten gestart met het ABD Kandidatenprogramma 2013-2014. Bijzonder bij deze editie is de samenstelling: naast 16 rijksambtenaren doen er ook managers mee vanuit het UWV, Politie Haaglanden, Gemeente Rotterdam en de Nationale Ombudsman.

## COLOFON

ABD BLAD is het relatiemagazine van Bureau ABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het verschijnt zes keer per jaar. De inhoud van ABD BLAD weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van Bureau Algemene Bestuursdienst

**BLADCONCEPT** Maters & Hermesen  
Journalistiek, Leiden  
**EINDREDACTIE** Heleen Kodde  
(Bureau ABD), Caroline Togni  
(Maters & Hermesen)  
**AAN DIT NUMMER WERKTEN**  
MEE Maters & Hermesen (Galienne  
Gertsens, Saskia Klaassen, René Lamers,  
Pjotr van Lenteren, Quinten Snijders)

**FOTOGRAFIE** Marcel van den Bergh,  
Vincent Boon, Jurgen Huiskes, Serge  
Ligtenberg, Ilya van Marle, Frank Ruiters,  
Timo Sorber (cover)  
**BEELDREDACTIE** Mascha Baarda  
**VORMGEVING** Maters & Hermesen  
Vormgeving, Leiden  
**DRUK** De Groot Drukkerij,  
Gouda/raan



## KUNST *in A5.20 van De Resident*

**Angela Uytendewilligen, directeur Bestuurlijke en Politieke Zaken bij VWS**

'Echt mooi heb ik het nooit gevonden, dit schilderij. Maar ik hecht er wel waarde aan. We maakten het met collega's tijdens mijn afscheid van Bureau SG bij VROM. Ik ben er al zeven jaar weg, heb het al die tijd met me meegesleept. Ieder schilderde een eigen paneel. Bij elkaar gevoegd werd het dit werk van zo'n 1,5 bij 1 meter groot. Op de raakvlakken van de zes delen zitten overlappende figuren, Miro of zo je wilt Picasso-achtig. Ik hecht erg aan dit soort dingen om me heen. Het is ook vaak onderwerp van gesprek als het gaat om flexibele werkplekken. Hoe gaan we dan hiermee om? Hangen we onze persoonlijke kunst op de gang? Ik weet niet of ik dit mijn collega's wil aandoen...'

## Bureau ABD kan ondersteunen

# ‘Je bent verantwoordelijk

Manon Leijten is nu anderhalf jaar DG ABD. Welke ontwikkelingen zijn er binnen Bureau Algemene Bestuursdienst en wat betekenen de opgaven uit het regeerakkoord voor ABD-managers? In gesprek met Manon.

‘In deze tijden van economische crisis en budgettaire krapte is het logisch dat ook de rijksdienst goedkoper, flexibeler en efficiënter moet werken. Als je met minder mensen méér moet doen, zal je anders moeten sturen en organiseren. De top van de rijksdienst – de ABD-managers – zijn degenen die deze andere vorm van sturen en organiseren vorm moeten geven. Dat is een forse leiderschapsopdracht, waarbij Bureau ABD hen graag wil ondersteunen. Voor de individuele medewerker kan de krimp persoonlijke consequenties hebben. Ik vind het belangrijk om daar goed oog voor te houden.’

### LEUK, MAAR HEEL COMPLEX

‘Binnen Bureau ABD blijven we zoeken naar hoe het efficiënter en beter kan. Bureau ABD wordt kleiner en we bekijken goed waar we kunnen versoberen. Ons bureau heeft bij sommige mensen nog een enigszins verwend imago, waar alles zomaar kan. Dat beeld is niet terecht. Zo houden we onze bijeenkomsten zo veel mogelijk gewoon in eigen huis, we huren geen dure locaties. Mooi voorbeeld is ons Ambtelijke Professionaliteit Programma, ABD APP. Het is een cognitief programma, gericht op verdieping van de kennis op inhoudelijke kernthema's. Ik merk uit reacties die ik krijg, dat daar behoefte aan is. En als we zoeken naar sprekers, kijken we eerst wie we zelf in huis hebben. Wat blijkt: met al het talent, de kennis en ervaring vanuit het Rijk komen we heel ver.

Toen ik met dit werk begon, had ik geen idee dat het vinden van de juiste man of vrouw op de juiste plek in de top van het Rijk zo leuk, maar ook zo complex zou zijn. Het is moeilijk om voor iedereen tegelijkertijd het goede te doen. Er spelen veel, soms tegenstrijdige, belangen. Uiteindelijk moeten wij bepalen bij welke beslissing de rijksdienst het meest is gebaat.’

### ONDERSTEUNING

‘Voor Bureau ABD is 2013 het jaar van: de basis op orde. Vanuit mijn achtergrond als financieel econoom moet je altijd vragen: wat kost dat en wat levert dat op? Basis voor een goed loopbaanbeleid is het goed kennen van onze doelgroep. We organiseren bijeenkomsten en workshops waar we de ABD-managers ontmoeten. Ook hebben we het afgelopen jaar met iedereen minstens één keer een (loopbaan)gesprek gevoerd. Dit blijven we de komende jaren doen. Van alle mensen houden we zo de dossiers en cv's op orde, zodat we zo objectief mogelijk te werk kunnen gaan. Ik vind het belangrijk om nog eens te zeggen: wij ondersteunen en faciliteren, maar iedereen blijft zelf verantwoordelijk voor zijn of haar eigen loopbaan. Ik zeg dat, omdat ik merk dat er soms mensen zijn die naar Bureau ABD kijken als het een keer niet loopt zoals ze willen. Wij ondersteunen en adviseren, maar we zijn geen vacaturehouder en plaatsen niet. Mensen moeten zich ook tijdig afvragen wat ze kunnen doen aan hun employability.’



# voor je eigen loopbaan'

## BELONING EN WAARDERING

'Op de Wet Normering Topinkomens, zoals hij per 1 januari 2013 is ingegaan, anticiperen we al een aantal jaar. Ik kan zeggen: binnen de rijksdienst overschrijdt niemand deze 130 procentnorm. In het regeerakkoord is een volgende stap afgesproken, namelijk naar 100 procent. Hier voldoet nog niet iedereen aan. Dit zal het komende jaar de gemoederen nog wel bezig houden.

Er is veel kritiek op de overheid, er vallen soms harde woorden. Ik vind dat een onderwerp waar ambtenaren en politici meer met elkaar over moeten praten. Internationaal gezien hebben wij een ambtenarenapparaat waar we erg trots op mogen zijn. De reeks "Topambtenaren uit de schaduw" van het Financieel Dagblad vond ik een goede bijdrage leveren. Ik ben blij dat een aantal collega's op deze mooie manier iets van zichzelf en hun vak laten zien. Respect en waardering zijn heel belangrijk.'

## VERBREDING

'De ABD staat positief tegenover een intensievere samenwerking met andere overheden. Een verbreding van het speelveld betekent meer en andere kansen voor mensen en hun loopbanen. In juni sloot de ABD een covenant met de vier grootste gemeenten van Nederland, de G4. Afgelopen jaar is, onder andere bij het COA, ervaring opgedaan met dienstverlening aan publiek-gefinancierde zelfstandige bestuursorganen. In december heeft de ministerraad besloten dat de benoemingen voor de Raden

van Bestuur en de Raden van Toezicht van zbo's onder de ABD vallen. De komende tijd gaan we dit verder uitwerken. Met het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn we in overleg over hoe we de passage uit het regeerakkoord over de Dienst Buitenlandse Zaken het beste kunnen uitvoeren. Dat is complexer dan het lijkt, aangezien de uitgangssituatie wezenlijk verschilt: Buitenlandse Zaken is echt een loopbaandienst. De rest van het Rijk heeft een meer open karakter, werkt met een *merit-based*-systeem. Maar de noodzaak van en kansen voor meer uitwisseling tussen Buitenlandse Zaken en de rest van het Rijk, staan buiten kijf.'

## MEER VROUWEN

'Eén van de zaken waarmee we de komende jaren verder aan de slag gaan, is het vergroten van het aantal vrouwen binnen de ABD naar 30 procent. Op dit moment is de stand 26 procent. Dat klinkt niet slecht, maar 4 procent erbij is nog een hele klus. Meer dan de helft van de vacatures zal door vrouwen moeten worden vervuld om dit streefcijfer op tijd te bereiken. We hebben gezien dat actief sturen op het percentage vrouwen helpt. We zetten primair in op onze kweekvijver, waarbij kwaliteit en kwalificatie natuurlijk voorop staan. Aan ons de taak om die vrouwen vervolgens vast te houden: ze zijn geliefd in de buitenwereld, dus nog wel eens snel weg. Ook nodig: meer vrouwen in selectiecommissies – altijd minstens één. Diversiteit in teams werkt het best, dat is allang aangetoond.'

## Uit: Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-PvdA, 29-10-'12

- De rijksoverheid gaat goedkoper, flexibeler en efficiënter werken, met minder bestuurlijke en ambtelijke drukte en regeldruk.
- In afwijking van het advies van de commissie Dijkstal wordt het salaris van bewindspersonen definitief niet verhoogd. In lijn hiermee passen we het wetsvoorstel normering topinkomens aan, dat betrekking heeft op de salarissen in de (semi-) publieke sector. De norm wordt 100 in plaats van 130 procent van een ministersalaris.
- De Dienst Buitenlandse Zaken gaat per 1 januari 2013 vallen onder de Algemene Bestuursdienst.
- Het kabinet streeft naar meer vrouwen in hogere (management)functies bij de rijksoverheid, zowel bij nieuwe instroom in de algemene bestuursdienst als in overige functies. In 2017 bestaat tenminste 30 procent van de Algemene Bestuursdienst (ABD) uit vrouwen.





## EEN ABD-MANAGER BESCHRIJFT ZIJN HUIDIGE KLUS

Gerard van Egmond begeleidde de privatisering van gesloten jeugdinstelling De Lindenhorst.

**E**en interim-klus kun je het eigenlijk niet meer noemen, maar dat was het aanvankelijk wel. In twee jaar tijd moest Gerard van Egmond als interim-directeur de gesloten (rijks)jeugdinrichting voor meisjes, 'De Lindenhorst' in Zeist, omvormen. Kostenreductie, lokale oriëntatie en de inrichting klaarstomen voor de private markt was de opdracht, gevolg van de stelselwijziging in de jeugdzorg, waardoor jeugdzorg niet meer op rijksniveau maar gemeentelijk wordt uitgevoerd. Tegelijkertijd moest De Lindenhorst gaan fuseren met Almata Den Dolder, de instelling voor 'moeilijke jongens', en de locatie Ossendrecht moest verzelfstandigen. 'Vervolgens konden we aanvankelijk geen organisatieveranderingen doorvoeren, omdat de onderhandelingen voor de cao-Rijk waren opgeschort. Tijdens een interim-opdracht begeleid je doorgaans alleen het proces en bouw je geen band op met medewerkers. Door



de duur en het fusieproces heb ik die inmiddels wél', zegt Gerard, die vóór deze klus lid was van de landelijke directie van de Raad voor de Kinderbescherming. Manager van personeel dat onzeker is over zijn positie, directeur van een onwennige ondernemingsraad,

onderhandelaar tussen tegenstrijdige departementale belangen, aannemer van marktfragen... Gerard moet op veel bordes tegelijk schaken. 'Dat vind ik leuk. Mijn rollen – luisteren of onderhandelen – gaan in elkaar over. Ik had al ervaring met een 24-uursjeugd-inrichting, ken de particuliere zorgwereld en deed vaker interimklussen.' Meer dan vooraf voorzien had Gerard tijd nodig voor de begeleiding van het personeel. 'In zo'n lang traject moet dat niet de drive verliezen. Maar, alle respect voor de medewerkers: ondanks baanonzekerheid en organisatieveranderingen blijven zij gemotiveerd. Er zijn vrijwillige samenwerkingsprojecten tussen "Zeist" en "Den Dolder".' Van VWS kreeg Gerard de ruimte en goede ondersteuning om het proces voor medewerkers zorgvuldig te laten verlopen. Eind dit jaar moet De Lindenhorst een gefuseerde en particuliere marktpartij zijn, met medewerkers die geen rijksambtenaren meer zijn.

## Kloof dichten bij de SVB

**H**ij werkte zijn hele leven voor het Rijk. Toen kwam zijn vijftigste verjaardag eraan. 'Een mooi, natuurlijk moment om jezelf te vragen waar je naartoe wilt. Ik had zin om het voor de laatste zeventien jaar van mijn carrière elders te zoeken', zegt Ronald Barendse. Het werd de Sociale Verzekeringsbank, waar hij nu als lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor ICT, financiën en dienstverlening. Een bewuste keuze voor uitvoering in de publieke sector. 'Ik kan me flink opwinden over het feit dat er vaak neerbuigend wordt gedaan over de overheid. Maar bij de SVB kan ik de spreekwoordelijke kloof tussen burger en overheid daadwerkelijk helpen dichten, door goede service aan burgers te blijven bieden.'

Wat betreft die service zit het wel goed bij de SVB: vorig jaar scoorde de uitvoeringsinstantie een acht in een klanttevredenheidsonderzoek. 'Die klanttevredenheid moeten we blijven borgen.' Hoe? Bijvoorbeeld door zonder back- en frontoffice te werken, zodat burgers meteen een expert aan de lijn krijgen. En door die klant vervolgens steeds door dezelfde medewerker te laten helpen. 'Als er een klant belt, dan wordt die direct geholpen. Ook al voelen we de druk van al die dossiers die op het bureau liggen.'

De overgang van beleid naar uitvoering is wel wennen voor Ronald. 'De zelfstandigheid die je hebt als zelfstandig bestuursorgaan is groot, maar ons beleid wordt door het ministerie van SZW en de Tweede Kamer bepaald. Soms vind ik wel



**RONALD BARENDSE (50)** was directeur Financieel-Economische Zaken bij EL&I, maar begon in oktober als lid van de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank. 'Ik kan me flink opwinden als er neerbuigend wordt gedaan over de overheid.'

wat van het beleid, en in goede verstandhouding met onze opdrachtgever worden onze gedachten en adviezen zeer serieus meegenomen. Maar het besluit is aan de Tweede Kamer.'



Kajsa Ollongren is sinds augustus 2011 secretaris-generaal van Algemene Zaken. Welke issues spelen op haar departement? Aan tafel!

## ‘Publiciteit heeft voor mij niet zoveel toegevoegde waarde’

### Is de rol van de secretaris-generaal Algemene Zaken anders dan de andere SG's?

‘Algemene Zaken is het kleinste departement en in dat opzicht heb ik het als SG gemakkelijker dan de collega's met veel medewerkers en forse begrotingen. Verder onderscheidt AZ zich natuurlijk door de verantwoordelijkheid voor de minister-president, de ministerraad en de onderraden. Het voorzitterschap van het wekelijkse overleg van de SG's ligt ook bij de SG van AZ.’

### De SG Algemene Zaken is een belangrijke adviseur van de premier. In de pers komt het beeld naar voren van een rots in de branding, die nuchter, sociaal, ontspannen is. Herkent u zich hierin?

‘Daar kunnen anderen beter over oordelen. De geschetste eigenschappen zijn in elk geval nuttig in functies waarin snel geschakeld moet worden. Een SG vervult eigenlijk meerdere functies. Je bent de belangrijkste adviseur van de minister, de CEO van het ministerie én de schakel tussen minister en medewerkers. De politieke actualiteit bepaalt de agenda, maar tegelijkertijd moet je oog hebben voor de strategische, lange lijnen. Het slagen van een reorganisatie is net zo belangrijk als het goed verlopen van een Kamerdebat.’

### U zoekt niet de publiciteit, is dat bewust? Vindt u dat dit niet bij uw functie past?

‘Ik vind het heel goed dat ambtenaren wat zichtbaarder zijn geworden in het publieke debat, bijvoorbeeld door het gebruik van social media.

Zo zie je dat dienstbaarheid aan de politiek en het deelnemen aan het maatschappelijk debat best samen kunnen gaan. Maar publiciteit heeft voor mijn werk niet zoveel toegevoegde waarde. Ik wil er wel aan bijdragen dat mensen een beeld krijgen van de ambtelijke dienst en de professionals die er werken. Dus op verzoeken van bijvoorbeeld universiteiten en hogescholen ga ik meestal wel in.’

### Wat vraagt op dit moment van u als SG Algemene Zaken de meeste aandacht?

‘De komende maanden zal ik uiteraard veel bezig zijn met de aanstaande troonswisseling. Daarnaast besteed ik relatief veel tijd aan EU-zaken. De minister-president is lid van de Europese Raad.

Alle zaken die daar worden besproken, bereiden we hiervoor, uiteraard in samenwerking met BZ en andere departementen. Binnenkort staat de meerjarenbegroting van de EU weer op de agenda. Verder heeft de uitvoering van de grote bezuinigingsopgave prioriteit. De overheidsfinanciën moeten op orde worden gebracht.’

### Voor de laatste kabinetsformatie werd onder uw leiding een advies geschreven namens de SG's. Is er naar jullie geluisterd?

‘Het is de laatste formatie gebruikelijk dat de SG's adviseren over de rijksdienst. Dit keer was de opgave invulling te geven aan een tweede grote bezuinigingsopgave binnen vier jaar, zonder de kwaliteit van de rijksoverheid en het primaire proces in gevaar te brengen. Wij hebben vanuit het SG-overleg ideeën aangedragen over verdergaande samenwerking in de bedrijfsvoering waarbij de zelfstandige bestuursorganen zoveel mogelijk aansluiten. Dan moet je denken aan gezamenlijke inkoop, één organisatie ter ondersteuning van de internationale functie in het buitenland, vermindering van de regeldruk en administratieve lasten en het slimmer en kostenefficiënter huisvesten van de onderdelen van de rijksdienst. Allemaal voorstellen die niet alleen tot besparingen zullen leiden maar ook tot een betere en efficiëntere rijksdienst. De voorstellen zijn overgenomen, en in overleg met de minister voor Wonen en Rijksdienst zijn we begonnen met de uitwerking en realisatie.’





NEVENFUNCTIE: TOEZICHTHOUDEN

## WENNEN OM NIET HET ST

Steeds meer collega's willen van nut zijn in een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht. Peters Siebers, ervaren in het toezicht, en aankomend toezichthouder Sylvia Bronmans over hun drijfveren voor het toezicht.

**Sylvia, je volgt de leergang voor toezicht-houders. Waarom en waarom nu?**

**Sylvia:** 'Goh, dat lijkt me nou ontzettend leuk, dacht ik, toen ik ervan hoorde. Ik ben zo'n zes jaar teamleader van de Gateway Reviews, daar kan ik geweldig mijn ervaring kwijt. Datzelfde wil ik graag in het toezicht gaan doen. Kennismaken met andere sectoren, maar ook mijn ervaringen delen met anderen. Daar wil ik graag de tijd en ruimte voor vinden. Ik vind het een interessante rol en een interessant perspectief. Je kunt van betekenis zijn. Ik zie het ook als een gelegenheid om mijn netwerk uit te breiden. Vanuit een betrokken en actieve rol, maar op iets meer afstand,

de organisatie verder helpen en tegelijkertijd het publieke belang dienen, aan borging daarvan te doen.'

**Verandert de toezichtrol?**

**Sylvia:** 'Door alle falen van de laatste tijd, denk aan Vestia, Amaranthis en Inholland, de real life-ervaringen, komt de vraag op wat er met het toezicht aan de hand is. Vanuit welk kader werken we eigenlijk?'

**Peter:** 'Daarbij is die toezichtfunctie wezenlijk veranderd. Je kunt – gekschend – zeggen dat het toezichthouden is gegroeid van een sigarenrokende oude mannenclub naar een veel actievere toezichtrol. Je zit als toezichthouder weliswaar niet in die organisatie, maar

je bent wel maximaal betrokken. Ik zit nu zes jaar in het toezicht van de jeugd-GGZ en twee jaar in de rekenkamercommissie van de gemeente Houten.'

**De leergang kent een stage waarin je een jaar meeloopt met een Raad van Toezicht of Commissariaat. Is dat haalbaar?**

**Sylvia:** 'Ik ben zo eigenwijs dat ik het meteen écht wil en ga doen. Ik zie wel veel nut in de aanbeveling uit de leergang om bij zo'n organisatie gesprekken te voeren met de auditor, met klanten en medewerkers. Om vervolgens te bepalen of dit een organisatie is die bij mij past.'

**Focus je je als toezichthouder op één sector, bijvoorbeeld in je eigen werkgebied?**

**Sylvia:** 'Nee, ik zoek het niet in die richting. Ik vind het interessanter om juist andere sectoren te verkennen. Overigens vind ik het wel belangrijk dat ik een link heb met die sector. Het ligt er ook maar net aan wat zij vragen.'

**Peter:** 'Je kunt als toezichthouder overal van betekenis zijn. Toch heb ik twee keer strategisch gekozen. Ik had behoefte aan een breder perspectief op jeugdzorg.

*'Ik wil leren die toezichtrol effectief, verantwoordelijk en met veel plezier te vervullen'*



**Sylvia Bronmans (53)**, directeur P-Direkt (BZK) en teamleader van Gateway Reviews, neemt deel aan de ABD-Leergang Aankomende Toezichthouders en Commissarissen.





## UUR TE PAKKEN

Daarom koos ik zes jaar geleden voor de Raad van Toezicht van Karakter, een instelling voor kinder- en jeugdpsychiatrie. Hetzelfde geldt voor mijn keus voor de Rekenkamercommissie van Houten, de gemeente waar ik woon. Omdat de gehele jeugdzorg straks naar gemeenten gaat, wilde ik weten hoe een gemeente werkt en besloot ik in deze Rekenkamercommissie plaats te nemen. Ik wilde een breder perspectief op dat domein krijgen en zocht ook iets om me aan te spiegelen. Ik merk dat ik met deze nevenfuncties niet alleen mijn horizon verbreed. Ik ben me er ook veel bewuster van hoe ik het in mijn eigen organisatie doe. Het helpt me te reflecteren op mijn dagelijks werk.'

**Had jij, toen je aan het toezichhouderswerk begon, een opleiding aankomend toezichhouderschap kunnen gebruiken?**

**Peter:** 'Ik kan me voorstellen dat het helpt, je komt beter beslagen ten ijs. Als je aan zoiets begint, wil je het vanuit die verantwoordelijkheid ook goed doen. Nu ben ik zelf een type van al doende leren en de kunst afkijken. Dat is de leerstijl die bij mij past.'

**Ben je veel tijd kwijt aan de functie?**

**Peter:** 'Voor Karakter komen wij per jaar zo'n tien avonden en vier keer een middag bij elkaar. Die bijeenkomsten vragen natuurlijk ook de nodige voorbereiding en nawerk. Dan ben je echt aan het werk! Daarnaast houd ik actief in de gaten wat er speelt in de sector.'

**Sylvia:** 'Ik zou mij verantwoordelijk voelen om de taak waar het hier om gaat, op een goede, professionele manier uit te voeren en daarbij een verantwoorde besteding van de publieke middelen voor ogen houden.'

**Kan het lastig zijn dat je als toezichthouder toch vooral toekijkt?**

**Peter:** 'Het is de kunst te zorgen dat het bestuur op het juiste spoor blijft, zonder dat jij zelf het stuur pakt. Zij beslissen en leggen de besluiten formeel ter goedkeuring voor. Als dat echt frustrerend wordt, moet je je afvragen of je toch niet liever de rol van bestuurder wilt.'

**Sylvia:** 'Hier zit de spanning, wanneer intervenieer je? Als toezichthouder heb je een formele rol met een flinke verantwoordelijkheid. Je keurt de

jaarplannen goed, daarin kun je je punt maken. Maar je kan ook zorgen dat er een goede strategie wordt ontwikkeld waarin zo'n jaarplan goed past. Je bent ook sparringpartner.'

**Waarom zijn overheidsmanagers geschikt voor functies in het toezicht?**

**Peter:** 'Bescheidenheid voor de overheidsmanager past hier. Je neemt toch vooral je persoonlijke ervaring mee. Ik heb ruime ervaring aan de bedrijfsvoeringkant, anderen hebben op inhoudelijk vlak duidelijk een voorsprong.'

**Sylvia:** 'De politiek-bestuurlijke kant is wat wij vooral meenemen het veld in. We weten hoe de rijksoverheid reilt en zeilt, hoe het hier functioneert. Dat in combinatie met onze senior-managementervaring, heeft echt meerwaarde.'

**Wat moet je nog verder ontwikkelen om dit werk goed te doen?**

**Peter:** 'Kenniss bijspijkeren is niet ingewikkeld. Lees de geschikte boeken en artikelen, spreek de juiste mensen. Het was voor mij vooral oefenen op de juiste houding en rol. Het is wennen om niet het stuur te pakken, zoals je als bestuurder doet. Gelukkig ben ik erg geholpen door mijn collega's in de Raad van Toezicht. Zij lieten mij zien hoe je korte en open vragen kan stellen, zonder bijzinnen met waardeoordelen.'

**Sylvia:** 'Ik wil veel leren van anderen, dat is van grote waarde. De Gateway Reviews zijn altijd heel leerzaam, dat hoop ik ook in het toezicht te bereiken. Ik verwacht er veel inspirerende collega's tegen te komen en tegelijkertijd ook iets mee terug te nemen naar mijn dagelijks werk. Ik wil leren die toezichtrol effectief, verantwoordelijk en met veel plezier te vervullen, en daarmee een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Ik vind het interessant om in mijn leven een aantal uiteenlopende dingen te doen. Die toezichtrol hoort daar wat mij betreft bij.'

*'Ik verbreed niet alleen mijn horizon. Het helpt me ook reflecteren op mijn dagelijks werk'*



**Peter Siebers (48)**, lid van de landelijke directie Raad voor de Kinderbescherming (per maart lid van het COA-bestuur), is lid Raad van Toezicht van Karakter, instelling voor kinder- en jeugdpsychiatrie in Gelderland en Overijssel.

# WIE wat waar?



Actuele benoemingen +  
Het Rijk uit +  
ABD Interim



**MINISTERIE VAN  
BINNENLANDSE ZAKEN EN  
KONINKRIJKSRELATIES**  
**JAN WILLEM HOLTSLAG**  
functie: consultant ABDTOPConsult  
(1 dag per week)  
per: 1 januari 2013  
was: adviserend lid WRR



**RAAD VAN STATE**  
**JOHAN ABCOUWER**  
functie: plv. secretaris en  
Chief Information Officer  
per: 1 januari 2013  
was: plv. secretaris ad interim



**MINISTERIE VAN  
ECONOMISCHE ZAKEN**  
**NIELS OBBINK**  
functie: directeur Financieel-  
Economische Zaken  
per: 1 januari 2013  
was: directeur Inlichtingen- en  
Opsporingsdienst bij de NVWA



**BELASTINGDIENST**  
**MARK CROOIJMANS**  
functie: directeur Centrum voor  
applicatieontwikkeling en onderhoud  
per: 1 januari 2013  
was: waarnemend directeur Centrum  
voor applicatieontwikkeling en  
onderhoud



**NEDERLANDSE VOEDSEL-  
EN WARENAUTORITEIT**  
**HARRY PAUL**  
functie: inspecteur-generaal  
per: 15 januari 2013  
was: consultant ABDTOPConsult



**MINISTERIE VAN  
VEILIGHEID EN JUSTITIE**  
**JAAP KOOPMAN**  
functie: directeur Bestuursondersteuning DJI  
per: 15 januari 2013  
was: hoofd afdeling Kabinet, Bestuurs-  
en Juridische Zaken, tevens kabinetschef  
van de commissaris van de Koningin  
provincie Flevoland



**MINISTERIE VAN  
INFRASTRUCTUUR  
EN MILIEU**  
**MARLI VAN DEN BROEK**  
functie: directeur Human Resources  
Management  
per: 1 februari 2013  
was: directeur HRM bij Amarantis  
Onderwijsgroep



**MINISTERIE VAN  
VEILIGHEID EN JUSTITIE**  
**HANNEKE SCHIPPER-SPANNINGA**  
functie: directeur Rechtsbestel  
per: 1 februari 2013  
was: directeur Juridische en  
Operationele Aangelegenheden  
bij VenJ



**MINISTERIE VAN  
ONDERWIJS, CULTUUR  
EN WETENSCHAP**  
**HANS LEENDERS**  
functie: directeur Beroepsonderwijs  
en Volwasseneneducatie  
per: 1 februari 2013  
was: directeur Financieel Economische  
Zaken bij OCW



**MINISTERIE VAN  
INFRASTRUCTUUR  
EN MILIEU**  
**ROB HUYSER**  
functie: directeur Luchtvaart  
per: 1 maart 2013  
was: directeur Maritieme Zaken  
bij IenM



**MINISTERIE VAN  
SOCIALE ZAKEN EN  
WERKGELEGENHEID**  
**ESTHER DE KLEUVER**  
functie: directeur Gezond en  
Veilig Werken  
per: 1 maart 2013  
was: plv. directeur Weerbaarheids-  
verhoging bij de NCTV



**MINISTERIE VAN  
VEILIGHEID EN JUSTITIE**  
**JAN WILLEM SCHAPER**  
functie: directeur Politieel Beleid  
en Taakuitvoering  
per: 1 april 2013  
was: directeur Bestuursondersteuning  
bij VenJ

## ABD Het Rijk uit



**COLLEGE VOOR DE  
TOELATING VAN GEWAS-  
BESCHERMINGSMIDDELEN  
EN BIOCIDEN**  
**LUUK VAN DUIJN**  
functie: secretaris/directeur  
per: 1 januari 2013  
was: interim-hoofd Belidscontrol  
bij EZ



**INTERNATIONAL CENTER  
OF EXCELLENCE FOR  
COUNTERING VIOLENT  
EXTREMISM**  
**IVO VEENKAMP**  
functie: Chief Operating Officer  
per: 20 januari 2013  
was: directeur Beleid en Strategie  
bij de NCTV



**GEMEENTE EINDHOVEN**  
**JAAP HAENEN**  
functie: lid directieraad  
per: 1 februari 2013  
was: directeur Bedrijfsvoering  
bij Financien



**CENTRAAL ORGAAN  
OPVANG ASIELZOEKERS**  
**JANET HELDER**  
functie: lid van het bestuur  
per: 1 maart 2013  
was: adjunct-directeur Uitvoerings-  
beleid bij Financien



**CENTRAAL ORGAAN  
OPVANG ASIELZOEKERS**  
**PETER SIEBERS**  
functie: lid van het bestuur  
per: 1 maart 2013  
was: lid landelijke directie Raad  
voor de Kinderbescherming

## ABD Interim



**MINISTERIE VAN  
ALGEMENE ZAKEN**  
**JOOP VEEN**  
functie: programmamanager  
Nationaal Comité 200 jaar  
Koninkrijk  
per: 1 januari 2013  
uitgeleend door: Defensie



**MINISTERIE VAN DEFENSIE**  
**BOB LODDER**  
functie: projectleider Geestelijke  
Verzorging Krijgsmacht  
per: 1 januari 2013  
uitgeleend door: OCW



**MINISTERIE VAN  
BINNENLANDSE ZAKEN EN  
KONINKRIJKSRELATIES**  
**SIEF SIERO**  
functie: projectdirecteur  
Pilots Geïntegreerde Contracten  
Directie Beheer RGD  
per: 1 januari 2013  
uitgeleend door: VenJ



**MINISTERIE VAN VEILIGHEID  
EN JUSTITIE**  
**MARTIN BAL**  
functie: interim-hoofd Portfolio-  
management Dienstencentrum i.o.  
per: 7 januari 2013  
uitgeleend door: IenM



**MINISTERIE VAN  
BINNENLANDSE ZAKEN EN  
KONINKRIJKSRELATIES**  
**JAN DEELSTRA**  
functie: adviseur inrichting  
Reisdocumentenportefeuille  
per: 15 januari 2013  
uitgeleend door: EZ



## TOP Transfer

Harry Paul (51) maakt de overstap van ABDTOPConsult naar inspecteur-generaal van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

### Je hebt toch liever een vaste plek?

'Ik werkte bij de VROM-inspectie toen Verkeer en Waterstaat en VROM gingen fuseren. Mijn collega ging de fusie tussen de inspecties doen, terwijl ik besloot naar ABDTOPConsult te gaan. Ik wilde rijksbrede onderwerpen aanpakken. Ik heb dat met veel plezier gedaan, maar kwam erachter dat ik het werken als leidinggevende leuker vind dan de adviesfunctie. Het adviseren in complexe vraagstukken geeft veel voldoening, maar als leidinggevende ben je er ook daadwerkelijk voor verantwoordelijk dat het gebeurt.'

### Waarom is dit een mooie stap?

'Al mijn ervaringen kan ik hier goed combineren: mijn opleiding en werk in Wageningen, het werk voor voedselveiligheid en dierziekten bij LNV in samenwerking met VWS, het leidinggeven aan een inspectie bij VROM en de brede ervaring bij BZK. En het spreekt mij aan dat de NVWA een grote organisatie is, na De Nederlandsche Bank de grootste toezichthouder van Nederland.'

### Hoe heb je je voorbereid op deze stap?

'Heel goed. Leidinggeven aan de NVWA is niet eenvoudig. Op papier is de fusie tussen de oude Voedsel en Waren Autoriteit, de Plantenziektkundige Dienst en de Algemene Inspectiedienst afgerond, maar er moet nog veel gebeuren. Zo gaat in de komende zes jaar ongeveer een derde deel van het personeel met pensioen.'

### Wat doet een inspecteur-generaal?

'Als inspecteur-generaal geef ik leiding aan alle inspecteurs en neem besluiten. Elke week zijn er incidenten – die afwisseling met abstracte organisatieontwikkelingen maakt dit werk leuk. Maar ik kan ook een middag bij een behandeling in de Tweede Kamer zitten. De komende twee maanden zal ik veel contact hebben met de departementen en onze interne organisatie om te horen waaraan behoefte is. Daarna leg ik contacten met onze doelgroepen, zoals de landbouw- en consumentenorganisaties.'

### Wat ga je missen van je vorige baan?

'Bij ABDTOPConsult bespraken we wekelijks de onderwerpen die we in behandeling hadden, in een soort interview. Dat vond ik inspirerend. De hectiek is nu groter en ik ga weer met volle koffers naar huis. Maar iets van die rust en reflectie probeer ik wel te behouden in mijn nieuwe baan.'

# 11

## **OPENHARTIGE VRAGEN**

**ROB VAN LINT (54)**  
Hoofddirecteur Immigratie en  
Naturalisatie Dienst (IND)



1

**Wat is je huidige gemoedstoestand?**

'Redelijk relaxed. Eigenlijk altijd, ik ben niet zo snel van de leg. Mijn vader had als lector van de TU Delft een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Hij werkte ontzettend hard en was overmatig perfectionistisch. Dat wat op zijn werk niet goed liep, maakte hij 's avonds thuis af. Zo wil ik dat niet doen. Ik leg de lat hoog, maar ik weet dat niet alles tegelijk kan. Ik relatieveer gemakkelijk.'

2

**Wat emotioneert jou bij de gedachte aan je vader?**

'Hoe hij echt een vader was. Twee jaar geleden overleed hij, na vijf jaar ziekte van Alzheimer. Het was goed, het was klaar. Ik herinner hem als een betrokken man. Altijd bezig. Maar als ik m'n huiswerk niet snapte, schoof hij alles aan de kant en hielp mij. Elke avond kwam hij om half 7 thuis, schoof bij ons aan tafel en las de krant. Dat is het beeld dat ik me herinner. Ik doe het anders. Ook ik kom de meeste avonden om half 7 binnen, maar aan tafel wordt niet de krant gelezen, blijven telefoons uit en zit niemand op z'n iPod of iPad. Dan delen we onze ervaringen. Ik organiseer mijn werk enorm efficiënt, zodat het op die manier kan. Als ik thuis ben, ben ik ervoor mijn gezin. De meeste avonden hoef ik niet meer aan het werk.'

3

**Zijn er dagen dat je helemaal niet aan je werk denkt?**

'Ja hoor. Tijdens vakanties bijvoorbeeld, dan gaat de Blackberry uit. Afgelopen december was ik drie weken in Amerika. Ik heb geloof ik één smsje van Fred Teeven gehad. Maar door het tijdsverschil was het al opgelost toen ik terugbelde. Het is een principekwestie, ergens houdt je werk een keer op. Ik weet: als er een brandje is, duikt iedereen erop. Als je het even laat fikken, dooft het vanzelf.'

4

**Twijfel je wel eens aan jezelf?**

'Zeker. Ik ben reflectief ingesteld, ik durf mezelf ter discussie te stellen. Sterker, ik vind het een voorwaarde voor wie werkt op dit niveau. Ik geloof in het goede

van mensen tot het tegendeel bewezen is. Maar iedereen maakt fouten, ook topambtenaren. Dat calculeer ik in. Jezelf ter discussie stellen is overigens niet hetzelfde als een watje zijn. Ik durf ook stevige beslissingen te nemen. Een leider die zichzelf niet relativeert, geeft geen ruimte aan medewerkers om te zijn wie ze zijn.'

5

**Nodig drie gasten uit aan tafel voor een gesprek dat jou moet inspireren. Wie schuiven aan?**

'Joe Cocker, 68 jaar, veel optredens maar ook een familyman. Hoe doet hij dat tijdens een tournee? Ik ben een enorme fan. 10 mei ga ik weer naar een concert van hem in Amsterdam. Rauwe rhythm & blues ontspant. Ik zou ook Obama uitnodigen. Een geweldige inspirator, maar hij lijkt zo murw geslagen na vier jaar regeren. Ik wil weten waardoor dat komt. Als derde Malala Yousafzai, het Pakistaanse meisje dat een aanslag overleefde.

*'Laat een brandje even fikken, dan dooft het vanzelf'*

Aan de ene kant is ze een puber die er van alles uitflapt, aan de andere kant toont ze meer dan lef. Ik bewonder haar, wil weten hoe ze die twee kanten combineert.'

6

**Heb jij idolen nodig?**

'Nee, volgens mij ben ik redelijk onafhankelijk. Al heb ik veel goede voorbeelden gehad. Zoals Jan Altenburg, huidig directeur van Paleis Soestdijk. Van hem leerde ik belangstelling ontwikkelen voor wat medewerkers privé bezighoudt door ze vragen te stellen die niet werkgerelateerd zijn. Hij kende mensen echt, veinsde geen interesse maar had het. Ik haal nooit zijn niveau, maar ik volg hem daarin wel na. Een ander voorbeeld was Joris Al, destijds mijn directeur bij Milieubeheer. Hij gooide me in het diepe door vertrouwen in me te stellen. Door mensen die ruimte

te geven, hoef je 's avonds niet meer tot half 11 aan het werk.'

7

**Waar ben jij bang voor?**

'Achtbanen. Daar krijg je me niet in. Onlangs hadden we het afscheid van Gerd Leers, in de Efteling. Iedereen zwaaide vanuit de Python naar me, maar mooi dat ik er niet in ging.'

8

**Wat durfde je vroeger, maar zou je nu niet meer doen?**

'Ik ben een wielrenner. Racete ik vroeger nog onbesuisd – zonder helm – de helling af van de Franse Alpen, sinds ik kinderen heb durf ik niet meer zo snel. Dat is mijn verantwoordelijkheidsgevoel. Nu zit ik meestal in het weekend op de fiets en maak ik tochten door de duinen of het Groene Hart. Ik hou van het landschap, van buiten zijn. Fietsen daagt me uit tot stevige prestaties.'

9

**Wat is de grootste misvatting over jou?**

'Doordat ik zachtvaardig overkom, kunnen mensen denken dat ik niet stevig ben. Maar dan vergissen ze zich, ik kan ook heel hard zijn. En vasthoudend. Ik ben begripvol, sta open voor andere ideeën, maar als ik eenmaal een koers gekozen heb, geef ik niet snel toe.'

10

**Wat is jouw meest kwalijke eigenschap?**

'Ik ken mezelf als een snelle denker. Van daaruit kan ik ongeduldig zijn bij mensen die iets te veel woorden nodig hebben om te vertellen wat ik na een paar seconden al begrepen heb.'

11

**Wat is het mooiste moment van de afgelopen twee weken?**

'Mijn dochter kwam terug na een halfjaar studie in het buitenland en wilde nog graag de feestdagen inhalen. Ik hou van koken, samen met haar maakte ik een 8-gangendiner. We deelden alsnog Sinterklaascadeaus uit en lazen elkaars gedichten. Die momenten zijn mij intens dierbaar.'

## Samenwerking leidt tot betere opleidingen

Zo'n twintig jaar geleden werd het Rijksopleidingsinstituut verzelfstandigd. Met de huidige onoverzichtelijke aangroei van opleidingen gaan weer geluiden op voor een meer centrale regie. Leo Smits, directeur PBLQ ROI en Bram de Klerck, directeur Management Development Rijk, reageren op stellingen over opleidingen.



**LEO SMITS:** Door de afname van het aantal ambtenaren kan het budget dalen. Maar door de toenemende noodzaak om voortdurend te scholen zal het per ambtenaar omhoog gaan. Bovendien verlopen ontwikkelingen veel sneller en is de mobiliteit onder ambtenaren groter. Aantrekkelijkheid ten opzichte van het bedrijfsleven kan door opleiding bevorderd worden.

Bovendien verlopen ontwikkelingen veel sneller en is de mobiliteit onder ambtenaren groter. Aantrekkelijkheid ten opzichte van het bedrijfsleven kan door opleiding bevorderd worden.

**Het budget voor opleidingen van ambtenaren moet omlaag**

**BRAM DE KLERCK:** Ook in moeilijke tijden is het van groot belang wel te blijven investeren in opleidingen. Mensen werken langer door en veel innovaties dwingen tot blijven. En willen we mensen mobiel krijgen, dan moet je zorgen dat ze breed inzetbaar zijn. Opleidingen zijn niet alleen een kostenpost, er zit ook een opbrengst aan vast: mensen gaan beter functioneren. We moeten goed kijken wie welke opleiding gaat volgen. Het is niet iets vrijblijvends.



Niet alle academies leiden op. Ik denk dat het beter is dat de uitvoering bij instituten buiten de overheid ligt. Op de kwaliteit kan goed gestuurd worden.

**Er zijn te veel opleidingsinstituten voor rijksambtenaren**

Ik ben voorstander van meer aanbieders. Dit zorgt voor concurrentie en dat zorgt vaak voor scherpere prijzen en betere kwaliteit. En er is iets te kiezen.

Nee, zo'n ommuurde structuur vind ik ongunstig. Juist de vermenging in de opleidingen met cursisten uit het Rijk en het bedrijfsleven is verrijkend. Topambtenaren moeten weten hoe de andere bestuurslagen werken, hoe organisaties in de publieke sector functioneren en wat zich internationaal afspeelt. Wel ligt hier voor de ABD een regierol voor het rijk.

**Uitsluitend Bureau ABD moet opleidingen voor topambtenaren aanbieden**

De ABD moet optreden als makelaar. Wij denken ook te kunnen zien waar behoefte aan is. We moeten zorgen dat we het speelveld kennen en onze doelgroep begeleiden bij de juiste keuze. Daarnaast zie ik voor ons een rol weggelegd als "kraamkamer" van opleidingen. Als we een lacune zien op opleidingsgebied, kunnen we dit samen met aanbieders in gang zetten, waarbij wij de regierol houden. Goede voorbeelden hiervan zijn onze ABD APP-modules.

De rijksoverheid is geen omheinde arena, maar staat midden in de samenleving. Dan moet je als het om opleidingen gaat geen hekken zetten die tot vervreemding van ambtenaren kan leiden.

**Er moet weer één Rijksacademie komen voor alle opleidingen van rijksambtenaren**

Dat lijkt mij te moeilijk. Het palet van de rijksopleidingen is heel breed, de inhoud te afwijkend. Het is goed als op de specifieke beleidsvlakken eigen opleidingen zijn. Je moet waken voor één grote, moeilijk bestuurbare organisatie.

Helemaal mee eens en het omgekeerde geldt ook. Als je precies laat weten wat je wilt hebben, krijg je een beter product.

**De opleidingssector moet samenwerken met het Rijk**

Ja, en dat gebeurt over het algemeen al heel goed. Er zijn veel contacten over en weer, er is een open markt.

Dat is waar, maar het Rijk bepaalt de inhoudelijke kwaliteiten die ambtenaren moeten hebben en daarmee dus ook de opleidingen die ze volgen.

**De overheidsmanager is uitstekend in staat zelf te bepalen waar hij/zij een opleiding volgt**

In principe wel, maar wat je niet weet, weet je niet. Bureau ABD heeft een breder overzicht dan de individuele manager. Het is toch veelal maatwerk, waarbij onze MD-consultants met hun kennis de managers goed kunnen adviseren.

# ONDERWEG

*ABD BLAD spreekt de manager onderweg naar een afspraak. In de auto met: Rafaëlle Quax-Daniëls, regiodirecteur Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf.*



12:02

VAN: ROVB, korte Voorhout 7, Den Haag NAAR: Vliegveld Valkenburg PER: Volvo S50 (niet op foto) AFSTAND: 18,4 km  
TELEFOONTJES: geen  
WHATSAPP: 1 van dochter

## Waar gaat de reis naartoe?

'Naar de voormalige vliegbasis Valkenburg. Defensie heeft het vastgoed verlaten. Een onderdeel van het ROVB beheert nu de vliegbasis met alle gebouwen. Zolang het gebied nog niet is herontwikkeld, zorgen we dat de gebouwen zoveel mogelijk bezet zijn. Met Soldaat van Oranje hebben we absoluut een mooie opvulling, zij gebruiken in één keer een paar grote hangars. Een andere hangar is in gebruik als zoutopslag en in weer een andere zitten verschillende gebruikers.'

## Wat staat er vanmiddag op het programma?

'Eind dit jaar fuseren wij met de Rijksgebouwendienst. In aanloop daarnaar maakt een aantal collega's kennis met de verschillende aspecten van beleid en uitvoering. Dat doen we vaak op locatie, dat spreekt meer tot de verbeelding. Straks op het vliegveld geeft mijn hoofd Verkoop een presentatie aan twee collega's van de directie Rijksvastgoed. Daarna maken we een rondje via de landingsbanen naar de verkeerstoren en een van de hangars.'

## Ben je vaak onderweg?

'Dat is heel wisselend. De provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht vormen mijn regio. Regelmatig heb ik gesprekken bij gemeenten en provincies en reis ik naar onze objecten. Zoals laatst naar het HES-gebouw in Amsterdam, dat Reinout Oerlemans kocht voor zijn bedrijf Eyeworks. Leuk om te zien hoe onze gebouwen nieuwe bestemmingen krijgen.'

## Wat maakt jouw werk mooi?

'Ik vind het belangrijk dat onze mensen plezier in hun werk hebben en trots zijn op hun resultaten, dat levert op alle fronten veel op. Met daarnaast de afwisseling van de materie: nu moeten we omgaan met de huidige economische en vastgoedcrisis... Het dwingt ons om creatieve oplossingen voor het vastgoed te zoeken. Nooit saai!'



## THUIS **Nicole Kroon (44),** Directeur Regeldruk & ICT Beleid (EZ)

*Thuis in Bergschenhoek bij Nicole Kroon, echtgenoot Robert Zwetsloot (44, softwarearchitect bij Hoyer Fachspedition), zoon Jorn (14) en dochter Merle (11).*

**Merle:** 'Als mama thuis is, is ze heel erg lief. Dan schilderen we samen, of we spelen Wordfeud. Zij wint altijd! Soms moet ze, als ze op woensdag thuis is, wel eens naar het ministerie. Dat is leuk, want dan ga ik mee, Pim helpen, haar secretaresse. In de vakantie leest mama wel stukken, met allemaal afkortingen erin. Ze gaat over regeldruk en ICT-beleid, dat is gewoon werk. Ik wil later juf worden, ik vind kleine kinderen leuk.'

**Robert:** 'Ik zorg doordeweeks dat ik op tijd thuis ben om te koken. Koken is mijn hobby. Ik werk als software-architect voor een Duits transportbedrijf in de Botlek. Ik ben veel op pad, moet nogal eens naar Duitsland. Eén keer per maand leggen Nicole en ik de agenda's naast elkaar om dingen af te stemmen. Ik vind Nicole een betrokken manager die snel kan schakelen en goed kan netwerken. Ze is heel erg betrokken bij de mensen met wie ze werkt.'

**Jorn:** 'Bij EZ moet m'n ma ervoor zorgen dat er minder regels komen voor bedrijven. Sommige regels zijn achterhaald of overbodig. Thuis kan ze overbezorgd zijn, over alles. Heb ik repetitieweek? Dan vraagt ze de hele tijd of ik een schema heb. Of het allemaal lukt. Pff... Sommige dingen gaan gewoon goed, vind ik. Kolonisten speel ik liever niet met haar, want zij wint altijd, nogal irritant.'