



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Barbara Zeeman**  
(pagina 6): 'Haagse  
kennis blijkt ook  
buiten de rijksdienst  
zeer waardevol'

# ABD

## 4 PROFESSENELE RUIJTE

Deugdethiek helpt  
ambtenaren bij het  
integer handelen

## 6 WERKEN BUITEN HET RIJK

Drempel voor  
uitstroom is lager

## 12 OPENHARTIG

Coen van de Louw is  
geen geduldig persoon

**BLAD**  
**Nº4**

DECEMBER 2014

VERDER: **TOPTRANSFER PAG. 9** Emine Özyenici, directeur  
Informatievoorziening VenJ **IG AAN TAFEL PAG. 11** Jan van  
den Bos/SZW **DE WEEK VAN PAG. 14** Leonard Kok, Commando  
DienstenCentra/DEF **NEVENFUNCTIE PAG. 15** Kim Putters,  
voorzitter programmacommissie Jeugd ZonMW

**WIE ZIT  
WAAR?**

Overzicht van de  
laatste benoemingen



## WAAROM

VRAGEN WE  
NIET VAKER  
WAAROM?

Anderhalf jaar aan de slag in mijn huidige functie ben ik – helaas – de verwondering alweer voorbij. Het was iemand van buiten die me daar deze week de ogen voor opende, tijdens een overleg over onze begrotingsvoorbereiding. Prachtige resultaten. Maar waarom doen we dit eigenlijk? Een heel simpele vraag, maar niet altijd even simpel te beantwoorden. Ook nu bleef het even stil aan tafel bij de minister. Maar het antwoord was van wezenlijk belang voor de uitleg van de maatregelen.

Waarom...? Het lijkt zo'n simpele vraag, mijn kinderen van drie en zes stellen hem voortdurend. Dat zet mij niet zelden aan het denken over zaken die we als vanzelfsprekend beschouwen. Die vraag is zo belangrijk voor het maken van goed beleid en het vinden van draagvlak daarvoor. Als je begint bij het waarom en van daaruit komt tot een gemeenschappelijke analyse, kom je sneller tot elkaar. Sneller dan wanneer je begint bij het wat, de instrumenten. Waar we in deze snelle samenleving van 'aanpakken' en 'doorpakken' al snel toe geneigd zijn.

Waarom stellen we de waaromvraag zo zelden? Misschien omdat die vraag vaak een negatieve lading heeft: 'Waarom doe je dit?' Aan de andere kant: zonder die essentiële vraag zou de wetenschap niet ver gekomen zijn. We zijn alleen zo vaak gericht op het doen, het oplossen van het probleem, dat we de onderzoeksfase, de vraag waarom, overslaan.

Waarom schrijf ik dit? Het werd mij gevraagd. Daarmee krijg ik de kans jullie deze vraag voor te leggen. En hoop ik eigenlijk dat jullie dit lezen en vaker de vraag zullen stellen, waarom.

**Marjolein Voslamber, directeur Bureau secretaris-generaal, ministerie van VenJ**

## DE INSPIRATIE VAN HANSTIJL

Voorkomen is beter!

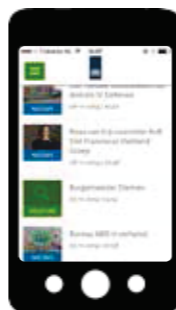
'Ik ben van Nieuwe-Tonge op Flakkee, in 1953 zwaar getroffen. Zo'n 100 doden, de straten lagen vol met dood vee, bijna alle huizen waren kapot en de meeste spullen waren weggespoeld of onherstelbaar beschadigd. Ik ben van 1961, dus mijn jeugdgeving was die van weer omhoog komen, kop in de wind en niet bang zijn. In de houten huizen, cadeau gekregen uit Finland, vaak ingericht met elders in Nederland ingezamelde huisraad en vloerbedekking. Mijn familie had wonderbaarlijk genoeg nog veel serviesgoed kunnen redden. Oud porselein, onder de klei, maar wel de moeite waard. Niet voor onze tante Marie, wars van oud en vuil. Daar zat ze met alle serviesgoed en een uiterst effectief hamertje... Opgroeien na, maar ook nog mét de watersnood, inspireert me. Het zit in je DNA dat je omgeving helemaal niet zo zeker is, plotseling volstrekt kan veranderen. De term 'voorkomen is beter' heeft zo een diepe betekenis. En van tante Marie leerde ik dat je beter eerst nadenkt voordat je ergens een hamer op loslaat.'

**Hans Tijl, directeur Ruimtelijke Ontwikkeling (IenM)**

## ABD-WEBSITE VERNIEUWD

De ABD-website is vernieuwd. [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl) maakt nu onderdeel uit van het rijksbrede Platform Rijksoverheid Online van de Dienst Publiek en Communicatie van het ministerie van Algemene Zaken. De Rijksoverheid streeft naar minder en kwalitatief hoogwaardiger overheidswebsites. Eén van de stappen hiervoor is het onderbrengen van een groot deel van de rijksoverheidswebsites op een centraal platform.

Ook de ABD Actueel app voor smartphone en tablet is vernieuwd. Op de site lees je hoe je de vernieuwde app kunt downloaden. Je kunt je hier ook abonneren op de nieuwsbrief of via RSS-feeds op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen binnen de Algemene Bestuursdienst.



**97 HET CIJFER** Bureau Algemene Bestuursdienst is sinds 1 november gevestigd op de 18e en 19e etage van de Zurichtoren in Den Haag. Het nieuwe adres is **Muzenstraat 97**, 2511 WB Den Haag en het telefoonnummer is 070-4267353. ABDTOPConsult verhuist komend voorjaar naar de Zurichtoren. Tot dat moment blijven de consultants en het stabureau van ABDTOPConsult gevestigd op Herengracht 17-19 in Den Haag (telefoon 070-4267665).

### COLOFON

ABD BLAD is het kwartaalmagazine van Bureau ABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van Bureau ABD. Reacties of

vragen naar [abd@minbzk.nl](mailto:abd@minbzk.nl).  
**BLADCONCEPT** Maters & Hermens  
Journalistiek, Leiden  
**EINDREDACTIE** Heleen Kodde  
(Bureau ABD), Caroline Togni  
(Maters & Hermens)

**FOTOGRAFIE COVER** Timo Sorber  
**BEELDREDACTIE** Mascha Baarda  
**VORMGEVING** Maters & Hermens  
Vormgeving, Leiden  
**DRUK** De Groot Drukkerij, Goudriaan



## KUNST

In C220 van 'De Korte Voorhout',  
ministerie van Financiën

**Jan Mens, directeur Financieel-Economische Zaken bij Financiën**

'Kunst? Nee, een ingelijste poster met cartoons van FEZ-collega Willem Küller. Als directeur Bedrijfsvoering was ik in 2005 opdrachtgever van de Model Architectuur Rijksdienst, kortweg MARIJ. We kozen ervoor onze strategie in informatievoorziening te vatten in cartoons. De poster vertelt in karikaturen het verhaal, Willem heeft de beginselen op een leuke manier visueel vormgegeven. Juist dat uitvergroten maakt dat je er scherper op bent. En de boodschap klopt tien jaar later nog altijd: het Rijk is een eenheid, we gaan voor doelmatig en doeltreffend samenwerken. En transparant: je moet kunnen uitleggen waarom je het zo doet.'

De professionele ruimte van ambtenaren is niet altijd scherp afgebakend en kent daarmee integriteitsrisico's. Tegelijkertijd is die ruimte een voorwaarde voor goed bestuur en brengen strikte protocollen dat goede bestuur soms zelfs in gevaar.

# Goed doen kost ruimte

'Een beetje integer kan niet', speeche Ien Dales, minister van Binnenlandse Zaken in 1992 tijdens het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Tweëntwintig jaar na Dales' speech luidt de consensus toch anders: een beetje integer kan wel. Onderzoekers, bestuurders en politici onderscheiden een groot grijs gebied tussen integer en niet-integer handelen. Integriteit – wel omschreven als gedrag volgens geldende morele normen, waarden en regels – is contextafhankelijk. Schendingen hebben naar aard en ernst vele gradaties.

Vorige maand stuurde Ronald Plasterk, minister van BZK, een brief over het rapport 'Integriteit in ontwikkeling. Implicaties van trends en ontwikkelingen voor de integriteit van het openbaar bestuur' naar de Tweede Kamer. In dit rapport startte de onderzoeker, adviesbureau Andersson Elffers Felix, haar analyse bij de 'vijf I's' van het Sociaal en Cultureel Planbureau – individualisering, informalisering,

informatisering, intensivering en internationalisering – en koppelde daar vervolgens vijf voornaamste beleidstrends aan: participatiesamenleving, bezuinigingen, opschaling van gemeenten, decentralisatie sociaal domein en verzelfstandiging. Organisaties en functionarissen krijgen voortdurend te maken met nieuwe eisen. De omgeving waarin en waarnaar ze handelen, is constant in beweging. En als de werkelijkheid voortdurend verandert, is het onverstandig gedragsregels in graniet uit te hakken. Integer handelen valt dan binnen de professionele ruimte van ambtenaren. Want als die ruimte er niet is of is dichtgetimmerd met protocollen en voorschriften, kan dat forse risico's opleveren.

## IDENTITEIT

Tijdens de ABD APP Special van 15 oktober presenteerde hoogleraar Steven ten Have twee casussen (beschreven door Karl Weick) waarin de spanning tussen kaders, protocollen en voorschriften enerzijds en maatwerk en professio-

nele ruimte anderzijds zichtbaar werd. De casussen gaan over 27 omgekomen brandweermannen: dertien in 1949 en veertien in 1994. Ze komen om onder vergelijkbare omstandigheden bij het blussen van bosbranden. Na onderzoek blijkt dat een combinatie van verschillende kleine fouten en een onverwachte situatie heeft geleid tot het drama. De commandant reageerde op de noodsituatie door zijn zware bepakking af te werpen, een tweede brandhaard aan te steken en de brandweelieden opdracht te geven om in het reeds verbrande gebied te gaan liggen. De brandweelieden reageerden niet op dit commando en bleken enkele minuten

later niet in staat het vuur te ontlopen. De stoffelijke overschotten werden slechts enkele meters van veilige plekken teruggevonden. Hoe kan dat? De opdracht van de commandant ging tegen geldende regels in en creëerde onzekerheid. Loslaten (van duur materiaal) wordt door brandweermannen gezien als 'mislukken'. *Drop your tools and you will die*. Gereedschap is er niet alleen om een probleem op te lossen, het is ook onderdeel van een identiteit. Ook een ambtenaar moet soms zijn 'gereedschap' loslaten. Er blijven altijd situaties die afwijken van de standaarden, van de wettelijke, professionele en bestuurlijke kaders. Het gaat dan om de ruimte die medewerkers nodig hebben om in specifieke gevallen de juiste afwegingen te kunnen maken. Dit is een wezenlijk onderdeel van de kwaliteit, houdbaarheid en duurzaamheid van een organisatie.

## EIGEN PROFESSIONELE RUIMTE

Er zijn geen handleidingen of protocollen 'professionele ruimte'. Dat zou ook haaks staan op het idee om ambtenaren juist de vrijheid te bieden om op basis van hun expertisen problemen aan te pakken. Natuurlijk zijn er aanwijzingen om met dilemma's om te gaan: houd ze niet voor jezelf, maar deel ze met anderen. Hanteer het vier-ogen-principe. Leer van *best practices* en van gemaakte fouten. Organiseer tegenspraak. Kop-

pel voorkeuren los van personen en maak processen transparant. Het is allemaal onderdeel van het vak 'ambtenaar'.

Maar waar begint en eindigt die ruimte dan precies? Daarin is moeilijk een duidelijke grens te trekken. Elk vraagstuk heeft zijn eigen expertise en elke expertise zijn eigen professionele ruimte. Soms zijn die 'ruimten' prima te scheiden, vaker overlappen ze. Professionele ruimte is situationeel bepaald. En dat brengt risico's met zich mee. Beslissers kunnen bijvoorbeeld onder druk worden gezet; dreigen of omkoping zijn grote integriteitsrisico's voor beslissers. Hoe groter de professionele ruimte om te beslissen, hoe groter de risico's die daarmee samenhangen. Wat niet betekent dat professionele ruimte altijd leidt tot integriteitsrisico's. De deugdeethiek biedt handvatten om die professionele ruimte te gebruiken en de risico's tot een minimum te beperken.

## STRENGHEID EN PRECISIE

In de deugdeethiek gaat het niet alleen om het houden aan regels of gedragscodes. De deugdeethiek schrijft voor dat bijvoorbeeld een ambtenaar 24 uur per dag excelleert. Hij mag, in de woorden van deugdeethicus Alain Hoekstra, "het aanzien van het ambt [...] niet schaden". Kortom: "Het gaat om de manier waarop hij te werk gaat: met vakmanschap, toewijding en virtuositeit; een wijze van taakvervulling die hem met trots (professional pride) vervult." Daarbij is integriteit een

'centraal aspect', niet als catalogus van ge- en verboden, maar als groei en ontwikkeling in de professionele taakuitoefening, anders gezegd: de professionele ruimte. "Daarmee is niet gezegd dat de deugdeethiek sjoemelen met de regels toestaat. [...] Waar mogelijk zijn strengheid en precisie geboden, omdat mensen anders op een glijdende schaal terecht komen." Die strengheid en precisie zijn in de deugdeethiek op vier morele basisvoorwaarden gestoeld: geloofwaardigheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

## BEROEPSTROTS

De deugdeethiek gaat dus voorbij aan regels en voorschriften. Sterker: soms is het zelfs noodzakelijk om tegen ge- en verboden in te gaan om ethisch te kunnen handelen. "Een volledig integere overheid", schrijven Alain Hoekstra en anderen in *Deugdeethiek en integriteit*, "is uiteindelijk een inflexibele, inefficiënte en daarmee ook inhumane overheid. [...] Alle verantwoordingsmechanismen leiden slechts tot ritualisering, bureaucratisering, blikvernaauwing, verstikking, pervertering, en het ondermijnen van verantwoordelijkheid." En dat staat haaks op de wensen van burgers die rekenen op een 'moreel improvisatievermogen' van ambtenaren. De deugdeethiek koppelt die improvisatiekunst aan de beroepstrots; een belangrijke bron van respect, waardering en identiteit. "Door gebruik te maken van de beroepstrots van ambtenaren wordt een brug geslagen tussen het publieke belang en het zelfrespect van ambtenaren." Met integer handelen en een integere organisatie als resultaat.



AANBOD WERKEN BUITEN HET RIJK GEÏNTEGREERD IN ABD-DIENSTEN

# ‘De drempel is lager’

Meer rijksoverheidsmanagers kiezen voor een baan buiten het Rijk, mede dankzij het speciale programma dat carrièremogelijkheden inzichtelijk maakt. ‘Bij veel managers stond een baan buiten de rijkdienst niet op het netvlies’, stelt projectleider Barbara Zeeman, ‘terwijl “Haagse kennis” ook daar zeer waardevol blijkt.’

Het is eind 2011 als de startknop van Werken buiten het Rijk wordt ingedrukt: Bureau Algemene Bestuursdienst roept een apart programma in het leven voor overheidsmanagers die zich willen oriënteren op een loopbaanstap buiten het Rijk. Behalve uitbreiding van carrièremogelijkheden voor ABD-managers is er ook een kwantitatieve afweging: bezuinigingen, departementale herindelingen en taakstellingen dwingen departementen te schaven aan het personeelsbestand, ook als het om managers gaat. ‘Vanuit het SGO kwam de urgentie om de “drukke aan de top” aan te pakken. Een kwantitatieve noodzaak dus. ‘Maar’, stelt Barbara Zeeman, die vanuit BZK UBR werd gedetacheerd als projectleider, ‘voor mij weegt de kwalitatieve kant minstens zo zwaar: we stellen als ABD hoge eisen aan onze mensen. We vragen managers die meerdere contexten hebben gezien. Een stap buiten het Rijk en een eventuele terugkeer draagt bij aan die contextverbreding.’

Vanwege de specifieke vraag naar externe mobiliteit richtte de ABD een *dedicated* programma in: Werken buiten het Rijk. Krachten werden gebundeld en verschillende disciplines kwamen bij elkaar: opleiding, coaching en expertise op het gebied van werving- en selectie. Barbara: ‘Onze samenwerking was gericht op het stimuleren en faciliteren van uitstroom. We boden ABD-managers zicht op verschillende mogelijkheden ‘buiten’ en maakten hen daarin wegwijs, via trainingen, workshops, of door het organiseren van werkbezoeken, het regelen van stages of carroussels.’

De cursussen *Personal Branding* – bij jezelf stilstaan en bedenken wat je wilt de komende tijd – en *Solliciteren op maat*, waarin je zelf de regie houdt, jezelf goed kunt laten zien en kunt oefenen op solliciteren, bleken een schot in de roos. ‘Er zijn veel meer kandidaten dan vacatures, de markt bepaalt. Dan is een training een uitkomst, juist voor ABD-managers die veelal gevraagd zijn voor een functie en daardoor weinig ervaring hebben met sollicitatietrajecten. Je hebt nu eenmaal een voorsprong als je sterk een sollicitatie ingaat.’

## BIJNA 8 PROCENT UITSTROOM

Uit de evaluatie deze zomer blijkt dat het programma effect heeft gehad: de uitstroom in het eerste projectjaar 2012 was krap 7 procent; dat steeg in 2013 naar 7,7 procent en voor 2014 staat de teller op bijna 8 procent. De sectoren zorg, woningbouw en onderwijs blijken interessant voor rijksmanagers, net als functies als provincie- of gemeentesecretaris. Ook zetten een aantal managers de stap naar een waterschap, zij zijn nu bijvoorbeeld dijkgraaf. Barbara vindt het mooi om te zien dat niet alleen mensen die een stap naar buiten overwegen, maar ook anderen die meer intern gericht zijn, zich interesseren voor het aanbod van Werken buiten het Rijk. ‘Het is zoals DG ABD Loes Mulder zegt over “intelligente mobiliteit”: binnen het Rijk en daarbuiten je ervaringen delen, mobieler zijn en werken aan je persoonlijke ontwikkeling. Onze

trainingen en workshops sluiten hier naadloos bij aan en voorzien in een behoefte, wat blijkt uit de grote belangstelling en hoge waardering voor het aanbod.’ Ook de leergang voor aankomend toezichhouders en commissarissen is een succes, die groepen zitten steeds vol. Niet zo gek: je kunt een commissariaat of toezichhouderschap naast je werk doen en het brengt je toch direct in een andere sector.’

## RE-MEMBER ABD

Met Werken buiten het Rijk zette Bureau ABD ook zelf stappen naar buiten en zocht actief de samenwerking met loopbaanbureaus en externe coaches. ‘Zo creëerden we een netwerk om de arbeidsmarkt te kunnen ontsluiten’, vertelt Barbara. ‘We willen gespreks- en samenwerkingspartner zijn. Daarin zijn we een heel eind gevorderd.’ Ook de ‘nazorg’ is beter geregeld. ‘We hebben een warmere band met de voormalig collega’s. Dat is zo belangrijk: enerzijds zijn ze ambassadeurs van de rijkdienst, anderzijds kunnen mensen – na een periode buiten het Rijk – met nieuwe kennis en ervaring weer terugkomen. Het netwerk Re-Member ABD helpt de leden om elkaar te volgen en met elkaar in contact te blijven. We merken daarnaast dat er buiten het Rijk steeds meer waardering is voor rijksoverheidsmanagers als integere mensen met brede maatschappelijke belangstelling en ervaring.’

## BEWEGING

Het project eindigt, hoort uitstroom er nu gewoon bij? Barbara: ‘Dat was mijn streven, de overtuiging dat een stap naar buiten verrijkend is. Wat de afgelopen jaren in elk geval is bereikt, is dat de drempel lager is geworden. Het heeft een mooi vliegwieleffect, zo’n programma. Er is beweging gekomen die niet stopt. Doordat de trainingen en leergangen van Werken buiten het Rijk onderdeel worden van het reguliere ontwikkelaanbod van Bureau ABD ga ik er vanuit dat de projectopbrengst verankerd blijft in de organisatie.’



# WIE wat waar?

Actuele benoemingen+  
Het Rijk uit+  
Nationale Politie



**VENJ**  
**EMINE ÖZYENICI**  
functie: directeur Informatie-  
voorziening  
per: 1 september 2014  
was: sr. managing consultant bij  
Berenschot



**VWS**  
**ERNST VAN KOESVELD**  
functie: directeur Zorgverzekeringen  
per: 1 november 2014  
was: directeur Algemene Financiële en  
Economische Politiek bij Financiën



**COA**  
**GERARD BAKKER**  
functie: bestuursvoorzitter Centraal  
Orgaan opvang asielzoekers  
per: 1 december 2014  
was: directeur Mededinging bij de ACM



**SZW**  
**MARK ROSCAM ABBING**  
functie: directeur Inkomensverzekering-  
en -voorzieningen  
per: 1 oktober 2014  
was: directeur Arbeidsmarkt en  
Sociaal-Economische Zaken bij SZW



**VWS**  
**GELLE KLEIN IKKINK**  
functie: programmadirecteur  
Innovatie en Zorgvernieuwing  
per: 1 november 2014  
was: directeur Zorgverzekeringen  
bij VWS



**EZ**  
**JOS DE GROOT**  
functie: directeur Telecommarkt  
per: 1 december 2014  
was: directeur Energiemarkt bij EZ



**BZK**  
**RENÉ BAGCHUS**  
functie: directeur Burgerschap en  
Informatiebeleid  
per: 15 oktober 2014  
was: directeur Primair Onderwijs bij OCW



**VWS**  
**MARIJE BEENS**  
functie: directeur Voeding,  
Gezondheidsbescherming en Preventie  
per: 1 november 2014  
was: wnd. directeur VGP bij VWS



**SZW**  
**MARC KONINGS**  
functie: directeur Bedrijfsvoering  
per: 1 december 2014  
was: hoofd Financieringsbeleid bij SZW



**DEFENSIE**  
**JEAN-PAUL DUCKERS**  
functie: directeur Operations  
per: 15 oktober 2014  
was: strategisch adviseur bij Defensie



**VWS**  
**FRED KRAPELS**  
functie: directeur Markt en Consument  
per: 15 november 2014  
was: hoofd Tweedelijns somatische  
zorg bij VWS



**VWS**  
**ANGÉLIQUE BERG**  
functie: directeur-generaal  
Volksgezondheid  
per: 1 januari 2015  
was: directeur-generaal Fiscale Zaken  
bij Financiën



**OCW**  
**FONS DINGELSTAD**  
functie: directeur Primair Onderwijs  
per: 15 oktober 2014  
was: directeur Jeugd, Onderwijs en Zorg  
bij OCW



**BZ**  
**CHRISTIAAN REBERGEN**  
functie: directeur-generaal  
Internationale Samenwerking  
per: 1 december 2014  
was: plv. directeur-generaal  
Internationale Samenwerking



**BZK**  
**HENK BRONS**  
functie: vertegenwoordiger van  
Nederland in Aruba, Curaçao en  
Sint Maarten  
per: 1 januari 2015  
was: directeur-generaal  
Rijksvoorlichtingsdienst



**IENM**  
**BERTHIL KÖSTER**  
functie: directeur Bedrijfsvoering,  
Organisatie en Informatie  
per: 1 november 2014  
was: directeur Bedrijfsvoering Dienst  
Stedelijke Ontwikkeling gemeente Den  
Haag



**BZ**  
**SABINE BLOKHUIS**  
functie: directeur Financieel-  
Economische Zaken  
per: 1 december 2014  
was: plv. directeur Control,  
Bedrijfsvoering en Juridische Zaken  
bij VenJ



**DEFENSIE**  
**RON KOLKMAN**  
functie: directeur Joint  
Informatievoorziening Commando  
per: 1 januari 2015  
was: directeur IT bij het Kadaster



**SZW**  
**CHARLES WIJNKER**  
directeur Arbeidsmarkt en  
Sociaal-economische aangelegenheden  
per: 1 november 2014  
was: plv. directeur ASEA bij SZW



**BZK**  
**SYLVIA BRONMANS**  
functie: directeur SSC-ICT Haaglanden  
per: 1 december 2014  
was: directeur P-direkt bij BZK



**IENM**  
**LILIAN VAN DEN AARSEN**  
functie: directeur Kennis, Informatie  
en Strategie  
per: 1 januari 2015  
was: programmamanager  
Delta programma bij IenM

## TOP Transfer

Een interessante overstap uit 'Wie, wat, waar' uitgelicht.  
Dit keer Emine Özyenici, sinds 1 september directeur  
Informatievoorziening bij VenJ.

### Van Berenschot naar VenJ. Waarom kies je hiervoor?

'Na tien jaar bij de politie en twee jaar veiligheidsonderwerpen bij Berenschot wilde ik heel graag bij VenJ werken. De afgelopen tien maanden werkte ik via Berenschot al voor DG Politie, zo maakte ik kennis met het werk op een ministerie. In deze functie krijg ik de kans breder te kijken en kan ik bijdragen aan de veiligheid in Nederland. Bij de Nationale Politie, waar ik kwartiermaker Informatiemanagement was, maakte ik kennis met het onderwerp informatievoorziening. Ook in mijn eerdere functies is dit een rode draad. In deze functie komen de "harde" veiligheidsonderwerpen en informatisering samen.'

### Wat neem je mee van je ervaringen bij de politie en Berenschot?

'Kennis van de uitvoering. De tweede of derde vraag die ik altijd stel is: wie zit hier nu op te wachten? Hoe beklijft dit in de operatie? Ik kan goed inschatten waar eventuele problemen in de werking ontstaan, ik ben zakelijk en resultaatgericht. Vanuit Berenschot neem ik een dosis adviesvaardigheden op de inhoud mee. In mijn nieuwe rol stap ik op een rijdende trein, het is vooral *learning by doing on the job*.'

### Wat moet je in huis hebben om een goede directeur Informatievoorziening te zijn?

'Drie dingen: bestuurlijke sensitiviteit, kennis van de materie en veel mensenkennis. Het reilen en zeilen van een ministerie moet je steeds beter kennen, je hebt stelselverantwoordelijkheid, maar "bent" er niet van. De functie vraagt dat ik meedenk en medebepaal welke issues belangrijk zijn voor de minister, de SG en de CIO van VenJ. Materiekennis is hier onmisbaar, naast mijn eigen kennis zal ik dat zo goed mogelijk om me heen organiseren. Zodat ik kan beoordelen, bijvoorbeeld in de techniek, wat aanbieders nou precies aanbieden. En je moet van mensen houden en graag met mensen willen werken. Deze baan pak je met elkaar op.'

### Waarom ben jij de meest geschikte kandidaat?

'Omdat ik het leuk en interessant vind om samen resultaten te behalen, nieuwe mogelijkheden te creëren en daarnaast de bedrijfsvoeringprocessen te verbeteren. Het mooie is: mijn eerste verliefdheid voor dit vak gecombineerd met de context van veiligheid en justitie gaat niet over. Het samenspel met de bestuurlijke context vind ik een feest, evenals het samenwerken met mijn collega's.'



## WIE wat waar?

Actuele benoemingen+  
Het Rijk uit+  
Nationale Politie

### Het Rijk uit



FINANCIËN  
**ADRIE KERKVLIE**  
functie: directeur Auditdienst Rijk  
per: 1 januari 2015  
was: programmadirecteur Herinrichting  
Governance Bedrijfsvoering Rijk bij BZK



OMGEVINGSDIENST NOORD-  
ZEEKANAALGEBIED  
**EMMY MEIJERS**  
functie: algemeen directeur  
per: 1 oktober 2014  
was: directeur Deltaprogramma  
Rijnmond-Drechtsteden bij IenM



SINT FRANCISCUS VLIETLAND  
GROEP  
**ROOS VAN ERP-BRUINSMA**  
functie: voorzitter Raad van Bestuur  
per: 24 november 2014  
was: consultant bij ABDTOPConsult



VENJ  
**ANNETTE ROETERS**  
functie: algemeen directeur Raad voor  
de Kinderbescherming  
per: 1 februari 2015  
was: inspecteur-generaal van het  
Onderwijs bij OCW



WHO  
**JOSÉ HANSEN**  
functie: senior adviseur  
per: 1 oktober 2014  
was: hoofdinspecteur Curatieve  
Gezondheidszorg, Geneesmiddelen en  
Medische Technologie bij IGZ



NATIONALE POLITIE  
**MARIJKE STROUCKEN**  
functie: directeur HRM  
per: 1 september 2014  
was: algemeen directeur Public Partners

## 'Ik zet de lijnen uit'

Al eerder vroeg zijn partij D66 Pex Langenberg (55) of hij op de 'lijst' van Rotterdam wilde. Zijn kennis op het gebied van watermanagement en mobiliteit konden ze in Rotterdam goed gebruiken. Pex was in de jaren '90 raadslid en wethouder in Leiden, werkte voor de gemeente Amsterdam, maakte de overstap naar Infrastructuur en Milieu en werd voor de Verkeersraad uitgezonden naar Washington DC waar hij werkte aan luchtvaart en maritiem beleid, naast economische diplomatie op het terrein van watermanagement. Zijn kennis van delta- en watermanagement zette hij in bij de nasleep van de orkanen Katrina en Sandy. In zijn laatste functie voor de overstap naar Rotterdam in mei dit jaar werkte Pex Langenberg als programmadirecteur Topsector Water en Water Internationaal bij IenM.

### KLIMAATADOPTIE

'Het wethouderschap is de perfecte match', vindt Pex. Vanuit IenM heeft hij veel verwantschap met de onderwerpen vervoer, duurzaamheid en water. 'Duurzamer verkeer en daarmee verbetering

van het verblijfsklimaat in de binnenstad, heeft hier grote prioriteit. De auto is welkom, maar liever hebben we het blik in beton – garages – dan blik op straat.' Pex kent het werkgebied Rotterdam en het havengebied heel goed, evenals de organisaties, bedrijven en de mensen die daarbij horen. Wat zijn nieuwe baan bijzonder interessant maakt is het onderwerp klimaatadoptie en het feit dat Rotterdam daarin vooroploopt. 'Het gaat hierbij om het voorbereiden van de stad op klimaatontwikkelingen als grote hitte of overstromingen. Voor mij geweldig leuk om daarover te mogen gaan in een bestuurlijke functie.' De wethouder vindt zowel die bestuurlijke als de inhoudelijke kant van zijn functie leuk. 'Bij een gemeente werkt het weer net iets anders dan bij het Rijk. Hier zet ik de lijnen uit en ben ik tevens eindverantwoordelijk. Ik kom nu op een andere manier binnen bij bedrijven. En ik mag aan de bak om plannen zelf voor elkaar te brengen, daar ben ik verantwoordelijk voor. Mooi in een stad met elfduizend ambtenaren waar de discussie vaak internationaal is.'



**PEX LANGENBERG** verliet het Rijk en werd wethouder Haven, Duurzaamheid, Mobiliteit en Organisatie in Rotterdam.

Dat het pittig is, weet Pex Langenberg nu hij een half jaar in Rotterdam aan de slag is. De werkdruk is constant, vaak is hij twaalf uur per dag in touw en ja, ook in het weekend gaat het werk gewoon door. Pex: 'Ik moet snel kunnen schakelen, met al die verschillende onderwerpen en mensen waarmee ik te maken heb. Leuk, maar het doet een beroep op je aanpassingsvermogen. De enorme werkdruk grenst overigens wel aan wat ik wil. Mijn vriendenkring moppert, we zien je niet meer. Maar ik vind dat je als wethouder moet klaarstaan voor de mensen in de stad, de mensen voor wie je het doet.'



Jan van den Bos is sinds 2010 inspecteur-generaal bij de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Wat speelt hier? Aan tafel!

## 'Bij de inspectie komt alles samen'

### DEZE WEEK

'De bijeenkomst gisteren met alle inspectie-managers stond deze week centraal. Met onze zeven directies bespraken we hoe we de ambities uit het meerjarenplan 2015-2018 gaan vormgeven. We maken als Inspectie echt keuzes in dat plan, stellen prioriteiten. We zetten in op het tegengaan van misstanden, bijvoorbeeld door versterkt op te treden tegen schijnconstructies. Ook pakken we vooral notoire overtreders hard aan; daar is ons effect het grootst. Overigens is het plan ook helder over de dingen die we niet doen. En dat moet, want het is echt woekeren met ruimte. Er zijn simpelweg niet meer mensen en middelen beschikbaar. Tegelijkertijd ervaar ik dat er steeds grotere verwachtingen zijn ten aanzien van de inspecties en toezichthouders. Ook zijn de overtredingen de laatste jaren vaak zwaarder en complexer. Daarbij is het effect van de economische crisis zichtbaar: er wordt vaker bespaard op kosten van arbeid en er is minder aandacht voor veiligheid.'

### EFFICIËNT SAMENWERKEN

'We wonnen de afgelopen jaren veel aan efficiency door de fusie van SZW-inspecties. Doordat we informatie en onderzoekresultaten delen, gezamenlijk risico-inventarisaties opstellen en controles en inspectieonderzoeken bundelen, opereren we effectiever. We hebben daarin best hobbels moeten nemen: veranderen en aanscherpen van werkprocessen is niet gemakkelijk, mensen moeten eraan wennen. Het kost tijd om één koers te varen. Maar: ik zie nu een gezaghebbende inspectie die haar rol binnen de verschillende domeinen stevig invult.'

### MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN

'Na een inspectiebezoek waar onvolkomenheden zijn geconstateerd, kunnen we meestal oplossingen afdwingen door straf- of bestuursrechtelijke sancties op te leggen. We leveren dan tastbare output. Die vind je terug in rapportages over het aantal opgelegde sancties en uitgevoerde interventies. Daarnaast moeten we focussen op onze outcome, de maatschappelijke effecten die optreden dankzij ons ingezette beleid. Dat is namelijk óók onze bijdrage aan eerlijk, gezond en veilig werken in Nederland.'

### RIJKSINSPECTIES

'Meer samenwerken is goed, dat stimuleren we ook vanuit de Inspectieraad. Toch geloof ik dat er weinig méér te fuseren valt binnen de rijksinspecties. De afzonderlijke domeinen zijn groot en de

bijbehorende wetgeving is veelvormig. Ik kan me voorstellen dat er in de bedrijfsvoering en instrumentontwikkeling nog wat winst te behalen valt, maar verder zijn de mogelijkheden beperkt. Inspectiewerk is specialistisch, dat past niet in één mal.'

### MENSEN CENTRAAL

'Het gaat in ons werk over mensen, veelal in laag betaalde banen met moeilijke omstandigheden. Als er zaken niet in de haak zijn, zullen inspecteurs niet schromen om harde maatregelen in te zetten. Dat is onze publieke waarde en maakt dat het goed is dat er toezicht is. Het is eigenlijk voor iedereen nuttig om een tijdje mee te lopen in de inspectiewereld. Je ziet letterlijk wat beleid doet in de praktijk. Ik zeg weleens: beleid is leuk, uitvoering is boeiend, bedrijfsvoering is interessant, maar het gebeurt bij de inspectie. Daar komt alles samen.'

### JAN IN HET LAND

'Ik ga gemiddeld één keer per maand mee op inspectiebezoek, Jan in het land, noemen we dat. En dat is goed hoor: kwam je als DG tijdens een bedrijfsbezoek vaak alleen in de directiekamer; een inspecteur komt binnen via het souterrain of de achterdeur. Het is af en toe schrijnend wat ik zie. Binnen de inspectie zien we niet alleen het mooie van de mens, zeg maar. Overigens word ik daar niet somber van, ik ben een blijmoedig en nuchter mens.'



## 9

**OPENHARTIGE  
VRAGEN**

**COEN VAN DE LOUW (50)**  
directeur Analyse,  
Programmering en Signalering  
en tevens directeur Werk en  
Inkomen bij de Inspectie SZW

1

**Welk dossier zit vooraan in je tas?**

‘Twee stuks. Aantekeningen bij de Wet arbeid vreemdelingen (Wav) en de aanscherping op de Wet minimumloon. Met de huidige wetten kunnen we te weinig om goed te zorgen voor bijvoorbeeld Portugezen die aan de weg werken. Ze werden strikt juridisch niet uitgebuit, maar betaalden veel inhoudingen terwijl ze dat niet verplicht waren. Hun situatie was aanleiding de wet aan te scherpen: een transparante urenverantwoording en girale betalingen in plaats van contante. De andere wet heeft te maken met de op handen zijnde decentralisaties. Er komen veel herkeuringen. We weten nu al dat het lastig is daar voldoende mensen voor vrij te maken. En krijgen cliënten straks nog de begeleiding op het werk die ze nodig hebben? Het is de taak van de Inspectie om dat in de gaten te houden. We kunnen het niet vóór zijn, maar wel achteraf zo goed mogelijk corrigeren.’

2

**Heb jij altijd het geduld om op je beurt te wachten?**

‘Vraag je me dat als directeur van de Inspectie? Dan zeg ik ja. Zo is onze taak, ik wil anderen niet voor de voeten lopen. Eerst moet de uitvoering haar verantwoordelijkheid nemen, wij zetten de puntjes op de i. En ja, dan moet er eerst iets scheef lopen, om het door ons te laten rechte trekken. Daar zijn we voor. Maar als je me op de man af vraagt: ben jij een geduldig persoon? Dan zeg ik: nee! Mijn opa was eigenaar van een drankgroothandel in Veghel. Hij had zestien kinderen van wie er vijftien ondernemer werden. Ook mijn ouders hadden een kapperszaak. Dan snap je welke genen ik bij me draag.’

3

**Wat kreeg je van huis uit mee?**

‘Op zaterdagavond namen wij in de huiskamer de wekelijkse klanten door. Als Mien niet was geweest, bespraken mijn ouders de mogelijke redenen en bedachten oplossingen om een volgende *no show* te voorkomen. Ik leerde

van die gesprekken. Wil je resultaten bereiken, dan zul je je moeten verplaatsen in mensen. Niet om het anderen altijd naar de zin te maken, maar om zelf tot het doel te komen dat je voor ogen hebt. Zonder empathie geen winst, die les pas ik nog steeds toe.’

4

**Wat doe jij anders?**

‘Ik probeer jaarlijks mijn vakantiedagen op te maken. Thuis was het altijd de kapperswinkel die centraal stond, ik maak andere keuzes. Ik heb twee zoons, twintig en vijftien, onze dochter is overleden toen ze zeven maanden oud was. Ze had het syndroom van Down, moest een hartoperatie ondergaan en net toen het eigenlijk heel goed ging met haar, overleed ze in haar slaap. Dat is een moeilijke tijd geweest. Ik werkte veel om afleiding te hebben, maar wilde ook bij mijn gezin zijn. Nog steeds zorg ik dat ik op dinsdagmiddag eerder thuis ben. Hoe oud de jongens ook zijn, als het een paar weken achter elkaar voorkomt dat ik er dinsdagmiddag niet ben, krijg ik daar een opmerking over.’

*‘Zonder empathie  
geen winst, die les pas  
ik nog steeds toe’*

5

**Hoe zit je er nu bij?**

‘Puzzelend. Er komen met de decentralisaties lastige kwesties aan. Voor mijn directie, voor onze bewindslieden, voor mijn medewerkers. Dit is een heel erg belangrijke tijd, het voelt alsof we middenin de wedstrijd zitten, het spel spelen maar ook de opstelling helpen bepalen. Onze minister is bijzonder gemotiveerd om de positie van werknemers te verbeteren. Maar dan moeten wij hem wel voorzien van de juiste munitie. Ik heb een vol hoofd van alle vragen, van ontwikkelingen en webben van touwtjes die ik in handen heb.’

6

**Lig je wakker van je werk?**

‘Niet vaak, een paar keer per jaar. Als ik iemand moet ontslaan bijvoorbeeld, daar komt zoveel bij kijken. De afweging is al moeilijk, maar ook de vraag: hoe handel ik met respect? Ik wil zeker weten dat ik het goed doe.’

7

**Waar kijk je met spijt op terug?**

‘Ik zou er last van hebben als ik niet integer ben geweest richting een medewerker. In mijn vorige functie liep er een conflict tussen een collega van mij en een leidinggevende. Ik heb partij gekozen in die situatie. Uiteindelijk kostte dat mijn collega zijn baan. Ik had me niet moeten laten verleiden tot die stellingname; daar heb ik spijt van. En ik heb ervan geleerd: bemoei je niet met zaken waar je geen rol in hebt, want je voegt niets toe.’

8

**Wie was jouw leermeester?**

‘Jan Duijghuizen, directeur in mijn eerste functie als leidinggevende bij de Belastingdienst. Hij leerde me naar de middellange termijn te kijken, in plaats van te focussen op actuele problemen. Zijn devies: maak een plan voor de basis, die moet op orde zijn. Zodat problemen die zich voordoen op termijn niet te groot kunnen worden. We bedachten een strategie om achterstanden te voorkomen, werkten dossiers die er al te lang lagen zo snel mogelijk weg en kregen zo de boel weer in het gareel. Dat heeft me gevormd.’

9

**Hoe ga jij om met kritiek?**

‘Ik vind het lastig als het op mij is gericht, want dan heb ik een ander teleurgesteld en mijn resultaten niet behaald. Zulke problemen worden heel groot in mijn hoofd. Ik schrijf de gedachten op en verdeel ze in niet-realistische en realistische overwegingen. Die overpeinzingen helpen me. Een ingewikkelde bridgepuzzel wil ook nog wel eens afleiding bieden en helpen relativeren.’



**19.05 uur**

Als nieuw lid van de Raad van Commissarissen van woningbouwcorporatie Staedion heb ik een kennismakingsgesprek met de directeur. Deze nevenfunctie sluit mooi aan bij mijn vorige baan als algemeen directeur Stedelijke Ontwikkeling in Den Haag.

**Dinsdag 11 november**

**8.00 uur**

Onder begeleiding van Lex van den Ham, oud-PSG van VWS, bespreken we met de CDC-raad, alle ondercommandanten en de directeuren Financiën en Bedrijfsvoering, hoe we het functioneren van het CDC binnen defensie kunnen verbeteren.

**15.30 uur**

Robin de Rooij is als reservist van de Nationale Reserve tijdelijk tewerkgesteld als jurist bij CDC. Om die reden wordt hij bevorderd tot majoor bij bestuursondersteuning. Dat gaat altijd op dezelfde manier: eerst schuiven we de rangonderscheidingstekens op de epauletten, waarna we ze natmaken met bier. Een typisch defensieritueel.

**Woensdag 12 november**

**12.30 uur**

Vanuit de Kromhoutkazerne in Utrecht ga ik een half uur hardlopen met CDC-adjudant Hessel Faber. We proberen één keer in de week dit rondje Amelisweert van 6,8 kilometer te doen.

**13.30 uur**

Het MT100 bij ons op de kazerne; drie keer per jaar praten we met de honderd hoogste leidinggevenden over de koers van het CDC. "Hoe krijg je medewerkers maximaal betrokken" is het thema. Na mijn verhaal over de hoofdlijnen van de ontwikkelingsstrategie, vertelt Dedi Veldhuis van Ziggo hoe zij hun mensen bij het bedrijf betrekken. Heldere doelstellingen helpen heel erg, zegt Dedi. Een mooie les voor ons, defensie kan dit goed gebruiken.

**20.00 uur**

Met dochter Lotte van 16 naar beroepen voorlichting op haar school in Rotterdam. De voorlichting van de politie Rotterdam vindt ze verrassend leuk en interessant.



*Inkijkje in de (werk)week van Leonard Kok, commandant Commando DienstenCentra (CDC) bij Defensie*

**Zaterdag 8 november**

**13.00 uur**

Op vliegveld Eindhoven ben ik bij de aankomst van stoffelijke resten van de MH17-vlucht uit Oekraïne. Ik ben erbij als ondersteuning van mijn mensen. Dit is typisch een taak voor het CDC, dat defensie ondersteunt met personeelszaken, hospitaal, verkeer en bijvoorbeeld de Nederlandse Defensie Academie.

**Maandag 10 november**

**12.30 uur**

Ik overleg met de IT-taskforce over de behoeftes van het CDC, bijzonder binnen defensie vanwege de vele raakvlakken met civiele partijen, zoals onderwijs, zorg en leveranciers.



*Mijn*  
**NEVENFUNCTIE**

**Voorzitter programmacommissie Jeugd bij ZonMW**  
Kim Putters, directeur SCP

Zelf nog jeugdig bood Kim Putters (41) al een helpende hand bij de scouting en nog elk jaar is hij Sinterklaas bij de scouting in zijn woonplaats. Het jeugdwerk ligt de directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau na aan het hart. 'In de jeugdzorg spelen zulke complexe problemen. Die verantwoordelijkheid kun je niet bij de jeugd zelf leggen, daar zijn hulpverleners nodig.' Bij ZonMW is Kim sinds 2007 voorzitter van de programmacommissie Zorg voor jeugd, waarin het gaat om betere zorg en een hogere effectiviteit van het jeugdzorgwerk. 'Het programma leidt tot concrete stappen in de praktijk, namelijk verbeteringen van het werk in de jeugdzorg. Voor mij de reden om hier voorzitter te worden', zegt Kim. De programmacommissie bewaakt de thema's en zet de strategie uit. De

functie vergt veel overleg en afstemming met de opdrachtgever. 'Maar mooi', zegt Kim, 'zijn de voorbeelden die langskomen en tips hoe het beter kan. Direct toepasbaar door de jeugdzorg zelf.'

**Werkplaatsen**

Kim Putters vindt het belangrijk dat de programmacommissie onafhankelijk is. 'Wij beoordelen de aanvragen voor onderzoeksgeld van universiteiten en hogescholen. Zo zetten we nu in op academische werkplaatsen jeugd, waarbij onderwijsinstellingen samen met gemeenten en instellingen een voorstel indienen voor dit element uit het jeugdprogramma.' De ervaringen uit zijn nevenfunctie helpen Kim op verschillende manieren in zijn werk als SCP-directeur. 'Twee

medecommissieleden zijn jonge mensen die zelf een traject in de jeugdzorg hebben meegemaakt. Daarnaast krijgen we van mensen uit de praktijk en van wetenschappers vraagstukken voorgelegd. Deze verschillende perspectieven bij elkaar maken dat je steeds een spiegel wordt voorgehouden. Ik zie het als een opdracht van het SCP, tenslotte het instituut dat onderzoekt hoe het met de samenleving gaat, om die kennis terug te brengen in de samenleving en beleidsmakers te adviseren hoe het aan te pakken. Maar laten we niet vergeten: er zijn veel vraagstukken en problemen rondom jeugd, maar met heel veel jongeren gaat het erg goed. Dat komt ook uit de programma's van ZonMW en SCP-onderzoek naar voren. Laten we ons daar bewust van zijn.'





## VUURWERK? BRIL OP! | Valkenboschool Den Haag, 28 november 2014, 9.10 uur

Peter Torbijn, directeur Veiligheid en Risico's bij IenM, woont als verantwoordelijk beleidsdirecteur de aftrap van de vuurwerkcampagne bij, gedaan door zanger Tim Douwsma. Peter: 'Mooi om de reacties van de kinderen

te zien.' De campagne 'Ik zie je volgend jaar' wijst de jeugd op het veilig afsteken van vuurwerk. De focus ligt dit jaar op de veiligheidsbril, die iedereen die vuurwerk afsteekt zou moeten dragen om oogletsel te voorkomen.

'En liefst ook de mensen daar omheen', zegt Peter. 'Uit onderzoek blijkt dat slachtoffers met vuurwerkletsel vaak ook omstanders zijn.' Naast het lespakket, de website en de Facebookpagina die bij de campagne aansluiten,

is er ook aandacht voor het babypijltje. Peter: 'Oneigenlijk gebruik van de pijltjes zorgt voor veel oogletsel. De sector adviseert de pijltjes niet te verkopen. We hopen dat veel verkopers dit initiatief volgen.'