



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Henk Ovink
(pagina 4)
'Met werken aan
water de wereld
verbeteren'

ABD

4
WATERWERELD
Samen werken aan
waterthema's: 'We zijn
veilig én kwetsbaar'

8
DECENTRALISATIES
Titus Livius: 'De kunst is dat
iedereen zijn rol goed oppakt
en terugduwt'

10
OPENHARTIG
Wim Bargerbos (DEF):
'Zoveel jaren bezuinigen
doet wat met een
ministerie, ook met mij'

BLAD
Nº2

MEI 2015

VERDER: **SG AAN TAFEL PAG. 7** Paul Huijts/AZ **TOPTRANSFER PAG. 13** Frank van Diepenbeek, directeur Handhavingsbeleid en plv. inspecteur-generaal **ILT/lenM LEZEN, LEREN & LUISTEREN PAG. 15** Gerda Quak/VWS over '10 onmisbare vaardigheden voor de ambtenaar van de toekomst'

**WIE ZIT
WAAR?**

Overzicht van de
laatste benoemingen



WAAROM

**...WERKEN AAN
MAATREGELEN ALS
WE PROBLEEMEN NIET
SCHERP HEBBEN?**

Laatst gebeurde het weer: op een feestje vroeg een kennis wat ik deed als rijksambtenaar. Het antwoord dat ik leiding gaf bij een ministerie was hem niet specifiek genoeg. Hij wilde weten aan welk maatschappelijk probleem ik werk en wat mijn bijdrage aan de oplossing ervan is. De vraag kwam niet uit de lucht vallen; er kwamen die avond volop maatschappelijke problemen voorbij. Van de schokkende beelden van bootvluchtelingen, waarvan enkelen ook ons land zouden bereiken, tot aan het vinden van zorg voor een hulpbehoevende moeder.

Eigen kracht of niet, van de overheid wordt verwacht 'dat die het regelt'. De vraag zette mij aan het denken. Wat, van alles wat we doen, draagt nu echt bij aan de oplossing van dat specifieke maatschappelijke probleem? In het gemijmer dat volgde op de vraag, kwamen twee punten steeds terug: hebben we tijdens ons dagelijks werk wel goed in de gaten wat het echte probleem is? En zijn we niet te veel bezig met een aansprekende maatregel in plaats van met de oplossing van het probleem?

Beleid suggereert een voorafgaande analyse van een vraagstuk uit de samenleving. Maar is dat vraagstuk wel altijd volledig blootgelegd? Maatregelen, mooi samenhangend in een programma verpakt, wekken al snel de suggestie van een oplossing. Maar lossen deze maatregelen werkelijk het probleem op dat speelt? Onze opdracht is een moeilijke: de politiek eist vaak snelle en aansprekende maatregelen. Des te belangrijker dat we steeds deze vragen blijven stellen.

**Léon Poffé, programmamanager
bij Veiligheid en Justitie**

DE INSPIRATIE VAN ANNEMARIE SIPKES

*Alles van waarde
is weerloos*

'Deze dichtregel van Lucebert intrigeert me al heel lang en ik begrijp 'm steeds beter. Juist de dingen die kwetsbaar zijn, zijn het meest waardevol. Ontmoetingen met mensen, verhalen en ervaringen. Dat is ook wat ik ervaar in mijn eigen leiderschap: niet de formele, grote zaken of momenten koester ik, maar de kleinere, bijvoorbeeld in informele gesprekken. Het gaat erom dat je mensen raakt en geraakt wordt, het weerloze is waardevol.'

Annemarie Sipkes, directeur Kennis OCW

Nieuw Publiek Leiderschap

Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden, campus Den Haag) deed in opdracht van Bureau ABD onderzoek naar topambtelijk leiderschap in tijden van verandering. Het resultaat, het rapport 'Nieuw Publiek Leiderschap', geeft bouwstenen voor reflectie en inspiratie, en draagt zo bij aan een toekomstbestendige visie op

topambtelijk leiderschap in de Rijksdienst. De onderzoekers geven een toelichting op verschillende visies op leiderschap. Daarnaast is er meer gedetailleerd gekeken naar het leiderschapslandschap en specifieke contexten. Meer weten? Download het rapport Nieuw Publiek Leiderschap van de ABD-website.

030915 HET CIJFER Op 3 september vindt in Den Haag een netwerkbijeenkomst voor ABD-leden plaats. Ook oud ABD-leden zijn welkom. ABD-leden krijgen binnenkort een uitnodiging met detailinformatie. Ben u oud-ABD'er en wilt u een uitnodiging ontvangen? Mail dan naar abd@minbzk.nl.

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.
BLADCONCEPT Maters & Hermsen
Journalistiek, Leiden
EINDREDACTIE Heleen Kadde
(Bureau ABD), Caroline Togni
(Maters & Hermsen)

FOTOGRAFIE COVER Martijn
Beekman/ANP
BEELDREDACTIE Mascha Baarda
VORMGEVING Maters & Hermsen
Vormgeving, Leiden
DRUK De Groot Drukkerij, Goudriaan



KUNST

In: directeurskamer, Nassaulaan Den Haag

Martine van Grieken, directeur Kanselarij der Nederlandse Orden

'Ik ben helemaal verliefd op deze tekening, een werk in potlood, pastelkrijt en gouache van mijn zwager en kunstenaar Erik Mattijssen. Hij kreeg het idee voor El Paraiso toen hij in Paramaribo woonde en dagelijks een vrouw op de markt haar fourniturenkraam zag optuigen. De rolletjes met kleurige lintjes, lapjes en knoopjes, ze passen heel goed bij de Kanselarij: wij gaan over de lintjes en die worden met de hand gemaakt. Iedereen die het ziet, reageert enthousiast. Het bruist en brengt vrolijkheid.'

Samen werken aan waterthema's

Nederland heeft, ook historisch gezien, een intensieve relatie met water. Onze koning benadrukte als watermanager het belang van water. Verschillende departementen werken samen aan waterthema's. Watergezant Henk, deltacommissaris Wim en water- en bodemdirecteur Elaine over 'hun' water.



WATERGEZANT
HENK OVINK

‘Water is het probleem, maar ook de oplossing’

Sinds ik in de ruimtelijke ordening begon te werken, is water onderdeel van mijn werk. Werk je op een goede manier aan een stad, dan kom je eerst op water uit, is mijn stelling. Als watergezant ben ik ambassadeur van de watersector en van de wateraanpak in Nederland en daarbuiten. Ik ben niet van een departement, maar vertegenwoordig het hele land. En daarmee de wereldwijde wateropgave. Als eerste waterschaarste: te weinig water door veranderende weersomstandigheden en droogte. Dan het probleem van te veel water, denk aan overstromingen en stormen. De derde opgave is slecht water: vervuiling van drinkwater en het water in ons ecosysteem. Die drie zitten aan elkaar vast, het is één systeem. Ook in ons land hebben we regelmatig “last” van te weinig water. Soms is dat extreem, denk aan de droogte van 2003 toen een grote dijk in Wilnis het begaf. En natuurlijk het watertekort voor de landbouw en industrie. Ook andere extremen in Nederland zorgen ervoor dat wij te maken hebben met te weinig water. Twee derde van de binnenvaart van Europa is in handen van Nederland; die schepen hebben voldoende water nodig om hun vracht te vervoeren. Ruimte voor de rivier is bij ons goed geregeld, andere landen willen daarvan leren.’

DE WERELD VERBETEREN

‘In het watervraagstuk werken we samen met binnen- en buitenlandse overheden, de EU, Wereldbank, Verenigde Naties, de OESO, het bedrijfsleven, kennisinstituten en maatschappelijke organisaties om het watervraagstuk goed op de agenda te krijgen: beter begrip over die opgave en kennisdelen over de impact ervan. De belangrijkste les is: het systeem op orde houden gaat niet vanzelf. Eindelijk – aangewakkerd door recente



**ELAINE ALWAYSN
DIRECTEUR WATER
EN BODEM**

‘Belangrijk dat je elkaar kent’

Sinds water in mijn werk is – bij de samenvoeging van de departementen VROM en Verkeer en Waterstaat – is het ook nadrukkelijker in mijn leven. Ik richt me als directeur Water en Bodem vooral op waterkwaliteit en drinkwater, gekoppeld aan de Europese Kaderrichtlijn Water. Ik ben delegatieleider van de internationale Rijn- en Maascommissie en samen met een aantal collega-directeuren van IenM, BZ en EZ verantwoordelijk voor het realiseren van onze internationale waterambities. Ik hou van op het water zijn, woon vlakbij het strand en vaar graag op een fluisterboot de rivier af. Sinds ik weet wat er allemaal aan te pas komt, vind ik het nog mooier. De vanzelfsprekendheid in Nederland en wat wij er allemaal aan doen om ervoor te zorgen dat het goed gaat, zie je scherper als je in andere landen bent. Zo gewoon is het helemaal niet. Vanuit de Kaderrichtlijn Water werken we in een samenwerking van het Rijk en andere overheden. Internationaal hebben wij op watergebied de samenwerking als Rijk aangescherpt. De aanpak in Nederland is echt integraal: waterschaarste, waterveiligheid en waterkwaliteit zijn gekoppeld aan het deltaprogramma. En we kijken vooruit. Preventie is hierbij het sleutelwoord. Zo werken we samen aan waterkwaliteit en -kwantiteit. Dat heeft echt meerwaarde. Als lid van de stuurgroep Water Internationaal wil ik onze interdepartementale waterambitie verder vormgeven. Dat betekent dat wij – IenM, BZ en EZ – vanuit onze expertise die Nederlandse preventieve aanpak van waterproblematiek stimuleren. In het gezamenlijk watercluster spreken we elkaar iedere maand voor concrete afspraken over waar onze focus ligt en hoe wij onze mensen optimaal in kunnen zetten. Deze interdepartementale samenwerking is nieuw, er wordt best wat tijd besteed aan hoe we met elkaar effectiever kunnen zijn en interdepartementaal beter kunnen samenwerken. We hebben nobele doelen: andere landen zo goed mogelijk helpen met onze expertise. Maar we moeten dat ook vermarkten, hulp en handel trekken samen op.’

natuurrampen en klimaatdiscussies – dringt wereldwijd het besef door dat waterrampen de grootste impact hebben op de wereld. Klimaatveranderingen voelen mensen het hardst door het water. Het is belangrijk het systeem op orde te hebben, preventief dus, en dat goed te managen. Mijn boodschap is: water is het probleem, maar ook de oplossing. Er zijn niet zo veel zaken waarmee je zo goed de wereld kunt verbeteren.’

DELTA COALITIE

‘Daarbij is watermanagement een heel belangrijk exportproduct. De departementen IenM, BZ en EZ zijn verbinder in de EZ-topsectoren: water, energie, creatieve industrie en landbouw en food. Dat we die sectoren bundelen in ons waterverhaal laat de kracht van Nederland zien. De drie departementen vonden elkaar als vanzelf, ook in de kans om de werkelijke impact van onze Delta-aanpak de wereld over te brengen. De wereld helpen zich voor te bereiden in plaats van te reageren op rampen. Daarbij hebben we met Buitenlandse Zaken niet alleen de beschikking over het wereldwijde postennet, maar kunnen we van daaruit ook iets betekenen voor de opleiding van de mensen in die landen. We gaan op zoek naar die coalities van partners – zoals aangekondigd door minister Ploumen tijdens de rampenpreventie-top in Sendai, Japan. De Deltacoalitie bestaat nu uit Japan, Vietnam, Colombia, de Filipijnen, Frankrijk en Nederland en daar komen hopelijk snel meer landen bij. Zij slaan de handen ineen voor een wereldwijde deltabenadering. In Nederland gaan Deltacommissaris Wim Kuijken en ik samen op zoek naar inspirerende innovaties: nieuwe “Deltawerken”, de werkelijk baanbrekende projecten, die nodig zijn voor de leidende rol van Nederland in de wereld.’

ONGEWENSTE STOFFEN

‘Waterkwaliteit is nauw gerelateerd aan drinkwater. Ook daarin behoren wij tot de beste in Europa. Onze drinkwaterbedrijven zijn altijd bezig met verbetering van de kwaliteit van het drinkwater. Dat gaat niet vanzelf, er komen steeds meer ongewenste



DELTA COMMISSARIS
WIM KUIJKEN

*‘We zijn veilig
én kwetsbaar’*

stoffen in het water: geneesmiddelen en bijvoorbeeld gewasbeschermingsmiddelen. Nederland heeft als benedenstrooms land daarnaast ook last van vervuiling van de bovenstroomse landen. Door onze meetstations is het gelukkig snel duidelijk als er ongewenste stoffen in het water voorkomen. Zoals vorig jaar nog de meldingen van Rijkswaterstaat over een teveel aan aceton in de Maas. Nader onderzoek wees uit dat XTC-bedrijven in Wallonië illegaal loosden in de rivier. Hier blijkt weer hoe belangrijk het is dat je elkaar kent – in dit geval via de internationale Maas-commissie. Zo kunnen we problemen samen aanpakken.

Er is in Nederland altijd voldoende kwaliteit en voldoende water geweest. Maar toch kennen we ook in ons land – onder andere door verzilting - gebieden met watertekort. Zowel burgers als bedrijven kunnen nog meer aandacht hebben voor waterbesparing, denk aan zaken als minder vaak besproeien van het land, efficiënter en dus zuiniger te werk gaan. Door een extreme klimaatverandering kan ook Nederland een dreigend tekort aan water krijgen, met name op de hoge zandgronden. Dat is goed en belangrijk om je te realiseren.’

Het waterbewustzijn in Nederland is laag. Alles is goed voor elkaar als het gaat om bescherming tegen het water, burgers vertrouwen dit de overheid toe. Maar we kunnen niet alles voorkomen. Dit onderwerp, waterveiligheid, vormt samen met ruimtelijke adaptatie en zoetwatervoorziening het Deltaprogramma waar ik als Deltacommissaris verantwoordelijk voor ben. Sinds mijn komst in 2010 werken we met nationale doelen, gedeelde waarden en lange-termijnsenario's die we koppelen aan op korte termijn te nemen maatregelen. De afspraak is dat we in het Deltaprogramma als overheden samenwerken, nationaal en regionaal. Een programma dat openstaat voor alle betrokkenen, maatschappelijke organisaties, burgers en bedrijven. De wateropdracht maakt dat het werk van de waterpartners altijd samenkomt, niemand kan zonder de ander. Juist die samenwerking maakt het Deltaprogramma uniek. Mooi om hierin samen te werken met Henk Ovink, die eerst als waarnemend DG Ruimte en Water en later als adviseur in New York heeft laten zien dat de aanpak van het Deltaprogramma goed toepasbaar is in het buitenland. Als watergezant kan hij het programma breder exporteren, samen met kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Hierin zullen we nauw gaan samenwerken: mijn Nederlandse kennis en ervaringen neemt hij mee in zijn werk; ik benut de buitenlandse ervaringen die hij opdoet. We stimuleren innovatieve oplossingen en bezoeken samen de projecten die relevant zijn voor binnen- en buitenland.

Ook in Nederland is veel te winnen als het gaat om waterveiligheid. Er is achterstallig onderhoud en de beschermingsnormen worden hoger. Waar we voorheen alleen reactief waren en minder ver vooruit keken, wordt het nu veiliger. We weten dat we de komende dertig jaar ons land voor 20 miljard euro moeten aanpakken, om te zorgen dat we ook in de verre toekomst een leefbaar Nederland hebben. Immers: de zeespiegel stijgt, de bodem daalt, extremen nemen toe. We zijn in ons land voor zo'n 60 procent overstroombaar als we niets of te weinig doen: we zijn veilig én kwetsbaar tegelijkertijd. Daarbij weten we nog lang niet alles over de extremen van ons klimaat en zullen we onze plannen gaandeweg moeten aanpassen. Met concrete projecten in het land kunnen we veel voorkomen, maar niet alles. Bewoners moeten ook zelf weten wat ze kunnen doen als het toch mis gaat. Aan die bewustwording werken we onder andere met de nieuwe communicatieaanpak "Ons Water" op www.onswater.nl.

HELDERE DOELEN

‘Onze integrale aanpak werkt. Synergie is altijd van belang bij ruimtelijke opgaven en we leerden in de loop der jaren veel over het verbinden van watervraagstukken. Daar is het om begonnen: door geïntegreerd werken meerwaarde creëren met heldere doelen, namelijk de veiligheid en watervoorziening op orde houden. Aan die thema's zullen we altijd moeten blijven werken.’



Paul Huijts is sinds augustus 2014 secretaris-generaal bij AZ. Hoe bevalt het aan het Binnenhof en wat speelt er binnen AZ? Aan tafel!

'AZ gaat over alles en over niets'

TURBULENTIE

'Het was de afgelopen week met alle hectiek over de bed-bad-broodkwes- tie, een paar keer nachtwerk. Dat hoort erbij, mijn baan is vrijwel niet te plannen. Ook al komen agendawijzigingen privé soms niet uit, je doet wat er moet gebeuren. Dat is de spirit.

Omggaan met turbulentie is een vast onderdeel van mijn functie. Dat is niet altijd makkelijk. Mensen die stellen dat ze nooit nerveus worden van onverwachte hectische situaties liegen of zijn gevaarlijk. Onrust doet wat met je. De kunst is om geen extra onrust toe te voegen, maar het overzicht te bewaren en rust te brengen. Dat betekent weloverwogen sturen, knopen doorhakken en soms ook risico's nemen.

Ik ben eindverantwoordelijk voor "slechts" 375 mensen, waarvan de helft in een agent- schap werkt. We zijn daarmee de kleinste PM Office in Europa. Het is goed dat AZ klein is; dat wil ik ook echt zo houden. De lijnen zijn kort waardoor we snel kunnen schakelen. Expertise die nodig is, halen we bij departementen of bij andere deskundi- gen. We zijn een compacte organisatie met een enorm netwerk.'

PARTYPOOPER

'Mijn werkwijze is wel eens gekarakte- riseerd als "kritisch binnen en loyaal buiten". In de advisering wil ik inderdaad kritisch en assertief zijn, juist ook naar bewindspersonen. Mijn toegevoegde waarde ligt bij het inzichtelijk maken van alle denkbare consequenties van een voor- stel. In de periode voor besluitvorming moet je daarin stevig positie nemen en af en toe als criticaster de rol van partypooper pakken. Ligt er na lang vergaderen een

plan waar iedereen blij mee is, maar zijn hierin in mijn ogen toch niet alle risico's of onwenselijke consequenties afgedekt, dan moet je dat agenderen. Niet altijd leuk, maar ik zie dat als mijn verant- woordelijkheid. Vanaf het moment dat er politieke besluitvorming is, volg ik die loyaal. Wel is er dan nog steeds aandacht voor mensen die minder gelukkig zijn met de afspraken. Je kunt het gesprek aangaan over de dilemma's die de politieke keuze oplevert en hoe je daarmee omgaat. Ik ga voor een open stijl van onderhandelen en zoek duurzame relaties. Geen troeven achterhouden en duidelijk zijn over mo- gelijkheden én onmogelijkheden. Als je je onbetrouwbaar opstelt, krijg je dat terug: de Haagse wereld is klein. Zowel in het ambtelijke als maatschappelijke veld kom je elkaar in *the long run* altijd weer tegen.'

ALLES EN NIETS

'Ik leerde AZ al kennen als raadadviseur. Die ervaring was bruikbaar toen ik SG werd, al is mijn rol nu anders. Mijn

uitdaging zit 'm in de directe, dagelijkse advisering van de minister-president bij het uitvoeren van de kabinetsagenda. AZ gaat over alles en over niets. Wij staan aan de lat als er ergens afstemming of interven- tie nodig is. Kiezen is een noodzakelijke kernkwaliteit, en kunnen loslaten lijfsbe- houd.

Waar een SG AZ tijd aan besteedt varieert over de tijd. Ik besteed veel aandacht aan onze nationale veiligheid. De afwikkeling van de MH17-ramp en ook "Europa" heeft prioriteit. Daarnaast vind ik het voorzitter- schap van het SGO belangrijk. De SG's zijn met elkaar verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de rijksdienst en voor alle rijksambtenaren. Als voorzitter hoop ik daar een goede bijdrage aan te leveren.'

RELATIVEREN

'SG zijn bij AZ is een prachtige baan. De teamspirit is goed en er is ruimte voor rela- tivering. Dat is een voorwaarde voor mijn werkplezier. Ik vind mijn werk leuk, maar ben geen workaholic. Ik kan zeer genieten van vrije tijd. Ik schakel gelukkig snel, dat is voorwaarde om in balans te blijven. Die acute telefoontjes die soms aandacht vragen, horen er bij. Dus na het afhandelen van zo'n telefoontje ga ik weer gewoon verder met de tuin of waar ik dan ook mee bezig was.'



'Als Rijk doen we nog te

Met de decentralisaties in het sociaal domein zijn gemeenten verantwoordelijk voor zorg, werk en inkomen. Ministeries geven ondersteuning. Wat betekent dit voor de rol van rijksmanagers?



De discussie over overheveling van jeugdzorg, de wet maatschappelijke ondersteuning en de participatiewet liep al heel lang. Dit kabinet zei: wij gaan het doen. En daarmee was het aan ons, betrokken rijksoverheidsambtenaren om de decentralisaties goed voor te bereiden.' Titus Livius, directeur Bestuur, Democratie en Financiën bij Binnenlandse Zaken was betrokken bij het bepalen van de kaders waarbinnen de 3D's plaatsvinden. 'Het ene departement zit er dieper in dan het andere', zegt hij. 'In het Rijk/VNG-programma Gemeenten van de Toekomst komt het samen.' De drie decentralisaties vormen een gezamenlijke opdracht van departementen en zo beleven de betrokken directeuren het ook. BZK heeft daarin de rol van initiatiefnemer, Titus zorgt dat directeuren van departementen bij elkaar komen. Daarnaast is er een overlegstructuur van ministers en een zogeheten regietafel met gemeenten en VNG. 'Vanuit ons directeurenoverleg proberen we die verschillende overleggen te voeden, dat is mijn rol.'

TRANSFORMATIE-AGENDA

Gemeenten hebben heel hard gewerkt, stelt Titus, en daarmee is de volgende fase bereikt: transformatie. 'Het gaat niet zomaar, dat zie je ook bij andere stelselwijzigingen. Dit is echt iets voor de jarenlange adem.' Ook het Rijk heeft tijd nodig om zelf op een goede manier te transformeren. Voor gemeenten én Rijk is nog steeds lastig: wie is waarvan? Titus: 'Je kunt zeggen: decentralisaties, voortaan gaat de gemeente hierover – wij hebben geen bemoeienis meer met de uitvoering. Maar er zijn altijd nog klussen te klaren. De vraag is dan: wat

wordt de rijksagenda en wat die van gemeenten?' Daarbij was het niet in één klap klaar op 1 januari 2015. Het Rijk is bezig met de afronding van de transitie; de volgende fase is de Transformatie-agenda. 'Daarin leggen we vast: wie gaat wat doen in de komende fase? Hebben we de juiste waarborg te pakken, bij financiering en toezicht? Hoe gaan we



TITUS LIVIUS

'Integraal optreden is niet vanzelfsprekend'

dat uitwerken? We moeten sleutelen aan die gezamenlijkheid', stelt Titus, 'als Rijk integraal optreden is niet vanzelfsprekend. Ieder gaat toch over zijn eigen dossier. Juist die samenhang – dat wat we van de gemeenten vragen – moeten we aan deze kant nog versterken.'

TERUGDUWEN

Een ander punt is de verbetering die bij gemeenten kan worden bereikt. 'Daar ligt ook een taak voor ons', zegt Titus Livius. 'Want: hoe kunnen gemeenten na de transformaties door? Hoe versterken ze de verbinding met bijvoorbeeld passend onderwijs? Daar moeten wij ze bij helpen. En zorgen dat eventuele belemmeringen worden weggenomen.' Titus benadrukt dat het hierbij ook gaat om kennis en kennisoverdracht. 'We moeten erover nadenken hoe we die

kennisinfrastructuur vanuit al die kennisinstituten ontsluiten, zodat gemeenten er profijt van hebben. Daarover sparren we met de VNG en met mensen uit de gemeenten zelf.' Gemeenten organiseren zelf in de gemeenteraad en lokale rekenkamer de controle op de uitvoering. 'Dat gaat nog niet overall goed, daar zie je ook onze spagaat', legt Titus uit. 'De Kamer heeft er allerlei vragen over die wij moeten beantwoorden. Als Rijk doen we zo nog te veel. De kunst is dat iedereen zijn rol goed oppakt en terugduwt. We moeten aangeven: dit is aan gemeenten.'

INTEGRAAL AANBOD

Elly van Kooten, directeur Maatschappelijke Ondersteuning bij VWS, zit samen met Titus Livius en collega's van SZW, VenJ, VWS, OCW, AZ en Financiën in de interdepartementale werkgroep over de drie decentralisaties. Haar taken zijn veranderd sinds delen van de AWBZ naar gemeenten verhuisden. Wat is dan nog de taak van het Rijk hierin? 'We hebben in de wet opdracht aan gemeenten gegeven om hun bewoners te ondersteunen en ervoor te zorgen dat zij zelfredzaam zijn en participeren in de samenleving.' Klinkt lastig, zo van afstand? 'Nee', zegt Elly, 'wij blijven verantwoordelijk voor de wet en monitoren of de doelen worden bereikt. Gemeenten moeten per gezin of individu bekijken wat nodig is, een integraal aanbod doen en zorgen dat mensen die ondersteuning nodig hebben dat ook krijgen.' Het is aan ons om dat vervolgens te monitoren, stelt Elly van Kooten. 'Taken zijn per 1 januari overgedragen, maar met de verhuizing van dozen ben je er niet.' Ze schetst een voorbeeld uit de jeugdzorg. 'We stellen: één gezin, één plan. Dat betekent dat je niet alleen kijkt naar het kind,

veel'



maar naar het hele gezin: hebben ouders werk? Hoe staat het met de gezondheid? Daarin moeten gemeenten streven naar maatwerk, vanuit de vraag: hoe kunnen wij u het beste helpen?

ONRUST

Als directeur Maatschappelijke Ondersteuning is Elly nauw betrokken bij de nieuwe wet. 'Daarmee was mijn directie het afgelopen jaar heel druk: de wetten zelf, de behandeling in de Kamer, alle aanpassingen...' Afgelopen najaar volgden de checks: hebben gemeenten het juiste zorgaanbod ingekocht? Zijn contracten geregeld? 'We zijn nu een paar maanden verder en kunnen constateren dat de transitie zelf beheerst is verlopen. Het hele land verwachtte chaos, dat is niet gebeurd. Maar burgers hebben nog steeds wel zorgen, omdat ze niet goed weten op welke ondersteuning ze kunnen rekenen. Er zijn veel Kamervragen over de WMO: een aantal gemeenten



ELLY VAN KOOTEN

'Wij kunnen verbinden en processen versnellen'

heeft zonder gesprek besloten dat burgers minder uren huishoudelijke hulp krijgen. Burgers hebben recht op een onderzoek, voordat besloten wordt welke ondersteuning ze krijgen. Onze staatssecretaris wijst gemeenten daar

nog eens expliciet op', zegt Elly. 'Wij zijn en blijven systeemverantwoordelijk.' Ook is haar directie nu bezig met het faciliteren van de vernieuwing. Het uiteindelijke doel is dat gemeenten betere ondersteuning bieden aan burgers dan ze nu krijgen. 'We brengen partijen samen als dat nodig is, zoals verzekeraars en gemeenten. Als zij de zorg die ze inkopen op elkaar afstemmen, is het voor de burger beter en goedkoper. Zo laten we merken dat we het belangrijk vinden dat gemeenten en verzekeraars hierin ambitie tonen. Tegelijkertijd wijzen we ze op experimenteeruimte in de wetgeving.' Gemeenten kunnen heel veel zelf, stelt Elly. 'Wij zijn handig om te verbinden en processen te versnellen. En vergeet niet: het gaat niet om ons, maar om wat we met elkaar kunnen bereiken om burgers beter te ondersteunen.'

HELPEN ANALYSEREN

Vanuit de nieuwe participatiewet is Rits de Boer betrokken als directeur Participatie en Decentrale Voorzieningen bij SZW, de beleidsdirectie waarin alle contacten met gemeenten zijn geclusterd. Voor de participatiewet zijn de veranderingen voor gemeenten en SZW niet zo groot als bij Jeugdzorg en de WMO. 'De bijstand is al eerder gedecentraliseerd. Met de participatiewet komen daar mensen met arbeidsvermogen bij die vóór 2015 in de Wajong zouden zijn gekomen, ruwweg 10 duizend per jaar. Deze wet gaat over nieuwe aanvragen. Het zittende bestand Wajongers – zo'n 250 duizend mensen – blijft bij het UWV.'

Na de voorbereiding van de wetgeving is de focus van het werk bij SZW gewijzigd. Rits: 'Sinds begin dit jaar volgen we nauwlettend hoe gemeenten de omschakeling uitvoeren. We helpen analyseren, geven

advies en faciliteren. Zo betalen we mee aan het programma van gemeenten om vakmanschap van klantmanagers te bevorderen.'

NETWERK

Het nieuwe systeem in uitvoering dwingt betrokken partijen te monitoren hoe het gaat en erover na te denken hoe logisch de gemaakte afspraken zijn. 'Een voorbeeld is de no-riskpolis die een werkgever schadeloos stelt als iemand uit de doelgroep ziek wordt. Stel je die zelf vast



RITS DE BOER

'Samen met gemeenten komen we verder'

als gemeente? Gemeenten en sociale partners bedachten dat hiervoor een landelijke standaard nodig is; SZW verzorgt het vastleggen in regelgeving.' Het mooie van zijn rol vindt Rits dat hij een van de partijen is in het netwerk van betrokken gemeenten en sociale partners. 'Als voorzitter van een uitvoeringspanel van gemeenten zie ik veel vragen voorbijkomen. Hier kunnen we gemeenten goed adviseren.' Ook schuift Rits de Boer regelmatig aan bij de interdepartementale werkgroep van Titus. 'Daar delen we met elkaar onze inzichten. En komen we samen weer een stap verder.'



7

**OPENHARTIGE
VRAGEN**

**WIM
BARGERBOS**
(54)
hoofddirecteur
Beleid bij het
ministerie van
Defensie

1

Met welke stemming zit jij hier aan tafel?

‘Ik kom net uit een overleg met de secretaris-generaal over het besluitvormingsmemorandum. Voor het eerst in twintig jaar hebben we zicht op budgetverhoging. Zoveel decennia van bezuinigingen doen wel wat met een ministerie, merk ik. Ook met mij. Van mijn functie wordt richting en beleid verwacht, maar dat is moeilijk bij gebrek aan financiële vastigheid. Nu er vanwege veranderende veiligheidsomstandigheden vanuit de samenleving én de politiek anders naar Defensie wordt gekeken, biedt dat perspectief. Het motiveert om antwoorden te formuleren op de uitdagingen van vandaag en morgen. Dat maakt zo’n overleg spannend.’

2

Wat is dé uitdaging in jouw portefeuille op dit moment?

‘Cyberveiligheid, zonneklaar het onderwerp van de toekomst. Daarin zoeken we de samenwerking met VenJ en met landen als Duitsland en Groot-Brittannië. Hoe moet Defensie mensen en materieel beschermen tegen digitale dreiging van buitenaf, hoe elimineren we dat (online) en hoe bewegen we onszelf in die wereld? Dat laatste punt is een uitdaging op zich. De digitale wereld is beweeglijk en snel, anders dan de bureaucratische cultuur. Denk alleen al aan het type mensen dat je daarvoor aantrekt; in allerlei opzichten anders dan je doorgaans bij de overheid en bij de krijgsmacht aantreft. Ik wil ruimte creëren om het anders te doen, om Defensie wendbaar te maken in de digitale wereld. En ervoor waken dat juist die mensen na verloop van tijd worden opgeslokt door onze gewoontes en daarmee in het gelid worden gezet.’

3

Lig je wel eens wakker van je werk?

‘Weinig. Ik pieker niet zo snel. Natuurlijk, grote tegenvallers doen me wel iets maar over het algemeen ben ik vrij rationeel. Dat leer je wel, als je lang werkt op het snijvlak van politiek en bestuur. Ik werkte vijf jaar bij Defensie toen in 1995 Srebrenica viel; overste Thom Karremans was mijn leidinggevende geweest. Een jaar later verongelukte een Hercules-

toestel op vliegbasis Eindhoven met fanfareleden van de Koninklijke landmacht. Dat zijn vreselijke tragedies voor de slachtoffers en nabestaanden, maar ook voor betrokken militairen. De politieke ontwikkelingen die daaruit voortvloeiden, de onderzoeken die volgden, de enorme druk van het publieke debat – nog steeds, zodra je het benoemt – dat zijn stevige lessen.’

4

Wie is jouw leermeester?

‘Tijdens mijn studie Politieke Wetenschappen werkte ik als rechtbankverslaggever. Analyseren, bondig schrijven, omgaan met deadlines; die praktijk was een dwingende leermeester. In de ambtelijke omgeving leerde ik veel van Jacques de Winter, een van mijn voorgangers op deze post. Hij hamerde op de noodzaak helder en gestructureerd te formuleren en bondig te adviseren. Hoe breng je iets terug tot de kern? Daar was hij zelf erg sterk in en dat inspireerde mij. “Met gezond verstand en een goede pen kom je een heel eind”, zei hij altijd. Dat klopt. Het is een solide basis gebleken voor mijn verdere ontwikkeling; ik probeer dat ook aan anderen over te dragen.’

*‘Zoveel jaren van
bezuinigingen doen wat
met een ministerie,
ook met mij’*

5

Wat is jouw devies?

‘Ruimte geven en nemen; dat gaat wat mij betreft gelijk op. Lo Casteleijn, mijn directe voorganger, gaf me de kans mezelf te ontwikkelen en me te manifesteren. Daarom promoot ik dat mijn directeuren en medewerkers rechtstreeks toegang hebben tot onze minister. Het initiatief ligt bij hen. Ik ben beschikbaar als klankbord en richt me als regisseur van de politiek-bestuurlijke advisering in toenemende mate op onze externe omgeving. Daar is voor Defensie nog een wereld te winnen. Het is een model dat hier steeds beter werkt, merk ik. Met

minder mensen toch dezelfde kwaliteit leveren en groeien in het sneller nemen van besluiten, daar werken we hard aan. Ook al schuurt het af en toe, het verbindt.’

6

Wat kreeg jij van huis uit mee?

‘Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Ik ben een Hagenaar met Groningse roots, mijn ouders emigreerden in de jaren vijftig van het Groningse Westerkwartier naar het westen van het land. De waardering voor die ingrijpende stap groeide naarmate ik ouder werd. Ze deden het in de hoop op een betere toekomst. Dat heeft mij het besef gebracht dat het belangrijk is te leren en jezelf te ontwikkelen. Ik herinner me mijn kindertijd vooral als gezellig en geborgen. Er kwamen veel mensen over de vloer, ook al woonden wij niet ruim. We waren een christelijk gezin, elke zondag gingen we naar de kerk. Mijn vader was hoofdconductor bij de NS en bracht als bijbaan bladen uit de leesmap rond. Daar hielp ik hem soms bij. Middenin mijn pubertijd overleed mijn moeder; ze was vijf jaar ziek geweest. Dat werpt een schaduw over je jeugd, het is een ramp die ons gezin is overkomen. Toch denk ik dat ik daardoor stabiel ben geworden. Het heeft me gevormd.’

7

Van welke instantie zou je de baas willen zijn?

‘De journalistiek trekt nog steeds. Ik zou zo een redactie willen runnen. Een onafhankelijk en kwalitatief sterk product, daar ga ik voor. Mensen geloven wat ze lezen, dat geeft schrijvers een grote verantwoordelijkheid om scherp te analyseren en nauwkeurig verslag te doen van wat er gebeurt. Overigens zie ik met lede ogen aan hoe ons taalgebruik verslonst; sociale media zijn voor veel mensen wat dat betreft eerder een vloek dan een zegen. Snelheid is kennelijk aantrekkelijk, maar het kan zorgvuldigheid en diepgang in de weg staan. Ik zou het toejuichen als de verdere technologische ontwikkeling van media gepaard gaat met een herwaardering van taal en taalbeheersing. Ik weet niet hoe realistisch het is, maar dat lijkt me mooi.’



WIE wat waar?

Actuele benoemingen+
Het Rijk uit+
Nationale Politie



BZK

MARCEL CRAMWINCKEL

functie: programmadirecteur Herinrichting Governance Bedrijfsvoering Rijk
per: 26 januari 2015
was: directeur Strategie en Innovatie bij de Inspectie VenJ



RIJKS WATERSTAAT

JAAP EIKELBOOM

functie: directeur Bedrijfsvoering bij RWS Noord-Nederland
per: 1 februari 2015
was: directeur/partner van WISE Consult



BZK

ANDRÉ WEIMAR

functie: directeur Faciliteiten, Huisvesting en Inkoopbeleid Rijk
per: 1 maart 2015
was: directeur van het Landelijk Dienstencentrum voor de Rechtspraak



EZ

MICHEL BERKELMANS

functie: directeur Agro- en Natuurkennis
per: 1 maart 2015
was: waarnemend directeur Agro- en Natuurkennis bij EZ



EZ

ROB VAN BROUWERSHAVEN

functie: directeur Plantaardige Agroketens en Voedselkwaliteit
per: 1 maart 2015
was: directeur Natuur en Biodiversiteit bij EZ



EZ

ROEL FERINGA

functie: directeur Natuur en Biodiversiteit
per: 1 maart 2015
was: directeur Algemeen Waterbeleid en Veiligheid bij IenM



EZ

KEES LEVER

functie: programmadirecteur Nationale Parken
per: 1 maart 2015
was: directeur Plantaardige Agroketens en Voedselkwaliteit bij EZ



IENM

ROALD LAPPERRE

functie: directeur Algemeen Waterbeleid en Veiligheid
per: 1 maart 2015
was: directeur Europees Landbouwbeleid en Voedselzekerheid bij EZ



RIJKS WATERSTAAT

MARIT BESTEMAN

functie: directeur Bedrijfsvoering bij Rijkswaterstaat West-Nederland Noord
per: 1 maart 2015
was: managing director bij de Universiteit Leiden



RIJKS WATERSTAAT

RUUD SPLITTHOFF

functie: hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat West-Nederland Zuid
per: 1 maart 2015
was: directeur Netwerkontwikkeling bij RWS Midden-Nederland



INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

MONIQUE VOGELZANG

functie: inspecteur-generaal van het Onderwijs
per: 9 maart 2015
was: hoofdinspecteur VO, MBO en HO



RVO.NL

HARMEN HARMSMA

functie: algemeen directeur
per: 15 maart 2015
was: hoofdinspecteur Divisie Landbouw en Natuur NVWA



BELASTINGDIENST

AGAATH CLEYNDERT

functie: directeur Centrum voor applicatieontwikkeling en -onderhoud
per: 1 april 2015
was: wnd. directeur Centrum voor applicatieontwikkeling en -onderhoud



BZK

EDGAR HEIJMANS

functie: directeur P-Direkt
per: 1 april 2015
was: programmamanager Rijkscloud bij BZK



DEFENSIE

MARC GAZENBEEK

functie: plv. secretaris-generaal
per: 1 april 2015
was: directeur Juridische Zaken bij Defensie



EZ

ESTHER PIJS

functie: watergezant
per: 1 april 2015
was: unitmanager Bekostiging OCW/ DUO



IENM

HENK OVINK

functie: watergezant
per: 1 april 2015
was: adviseur Amerikaanse Federale Overheid



INSPECTIE LEEFOMGEVING EN TRANSPORT

FRANK VAN DIEPENBEEK

functie: directeur Handhaving-beleid/plv. inspecteur-generaal
per: 1 april 2015
was: directeur Operaties Douane



RIJKS WATERSTAAT

NANOU BEEKMAN

functie: directeur Netwerkontwikkeling RWS West-Nederland Noord
per: 1 april 2015
was: sectormanager Jeugd, Zorg en Welzijn/plv. directeur Beleid provincie NH



SOCIALE VERZEKERINGSBANK

COEN VAN DE LOUW

functie: lid Raad van Bestuur RWS West-Nederland Noord
per: 13 april 2015
was: directeur Analyse, Programmering en Signalering Inspectie SZW



AZ

PAUL VAN NUNEN

functie: directeur Rijksvoorlichtingsdienst
per: 1 mei 2015
was: hoofd afdeling Communicatie Algemeen Regeringsbeleid

TOP Transfer

Een interessante overstap uit 'Wie, wat, waar' uitgelicht.

Dit keer Frank van Diepenbeek, per 1 april directeur Handhavingsbeleid en plaatsvervangend inspecteur-generaal van de Inspectie Leefomgeving en Transport.

Van de Douane naar de Inspectie Leefomgeving en Transport bij IenM. Waarom koos u hiervoor?

'Ik werkte twaalfenhalf jaar bij de Douane; daarvoor veertien jaar bij de Belastingdienst. In totaal tien functies op evenzoveel plekken in het land, maar feitelijk bij één werkgever: het ministerie van Financiën. Ik wilde mijn horizon verbreden. Mijn vorige werk draaide primair om de operatie, nu wilde ik graag wat dichterbij de politiek zitten. In deze baan vond ik de perfecte combinatie: enerzijds gaat het over handhaving – de hoek waaruit ik kom – en anderzijds is er het voortdurende samenspel met de beleidsdirecties.'

Waarom was u de meest geschikte kandidaat?

'Uit de vacaturetekst haalde ik onder andere een 'no-nonsense managementstijl': daar herkende ik mezelf in. Plannen vertalen naar concrete acties, resultaatgericht. Bij een organisatie als de Douane leer je dat goed, elke interventie leidt tot oponthoud. Verder heb ik vanzelfsprekend ervaring met het aansturen van grote, uitvoeringsorganisaties en begeleidde ik ook de nodige veranderprocessen. Daarbij profiteer ik van mijn ervaring met informatiemanagement en ICT-vraagstukken. Ook binnen de Inspectie ligt op dat terrein een opgave.'

Hoe heeft u zich op deze baan voorbereid?

'Ik voerde gesprekken, onder andere met mijn voorganger. Daarnaast had ik heel veel aan het meerjarenplan. Dat gaf een goed beeld van het speelveld en de doelstellingen. Sowieso las het als een spannend jongensboek, over het toezicht op de luchtvaart, railvervoer, risicovolle bedrijven, noem maar op.'

Hoe beviel het deze eerste weken?

'Erg goed. Het is een interessant en breed werkkterrein, er werken hier uiterst deskundige mensen en ook als het gaat om de politieke kant van de functie komen mijn verwachtingen uit. In de korte tijd dat ik hier nu werk, kwamen er talloze Kamervragen langs – over transporten van gevaarlijke stoffen, treinongevallen, noem maar op. Ik kom wat dat betreft zeker aan mijn trekken.'





WIE wat waar?

Actuele benoemingen+
Het Rijk uit+
Nationale Politie



AZ
HERMAN QUARLES VAN UFFORD
functie: plv. directeur-generaal
Rijksvoorlichtingsdienst
per: 1 mei 2015
was: directeur Rijksvoorlichtingsdienst



IENM
ANITA VAN DEN ENDE
functie: directeur Klimaat, Lucht en
Geluid/plv. directeur-generaal Milieu en
Internationaal
per: 1 juni 2015
was: directeur Mededinging en
Consumenten bij EZ



BZ
JEROEN DE GRAAF
functie: hoofd Veiligheid, Crisisbeheer
en Integriteit
per: 1 augustus 2015
was: ambassadeur in Trinidad en Tobago



EZ
MEINDERD SMALLENBROEK
functie: kwartiermaker/beoogd
directeur Energie en Omgeving
per: 1 mei 2015
was: directeur Bouwen bij BZK



NZA
MARIAN KALJOEW
functie: voorzitter raad van bestuur
per: 1 juni 2015
was: voorzitter Commissie
Innovatie Beroepen en Opleidingen
in de Gezondheidszorg



BZ
DIRK JANSSEN
functie: ambassadeur in Panama
per: 1 augustus 2015
was: directeur Beleid, Bestuur en
Communicatie bij de ACM



EZ
BERT DE VRIES
functie: kwartiermaker/beoogd
directeur programmadirectie
Energieuitdagingen 2020
per: 1 mei 2015
was: directeur Energie en
Duurzaamheid/plv. DG Energie,
Telecom en Mededinging bij EZ



VWS
ERIK GERRITSEN
functie: secretaris-generaal
per: 1 juni 2015
was: bestuursvoorzitter bij
Jeugdbescherming regio Amsterdam



Het Rijk uit



**COMMISSARIAAT
VOOR DE MEDIA**
REMCO DOLSTRA
functie: algemeen directeur
per: 1 maart 2015
was: directeur Communicatie bij
Financiën



EZ
BIRGITTA WESTGREN
functie: kwartiermaker/beoogd
directeur Energiemarkt en Innovatie
per: 1 mei 2015
was: plv. directeur Energiemarkt bij EZ



RIJKSWATERSTAAT
WINO AARNINK
functie: directeur Netwerkontwikkeling
Midden Nederland
per: 15 juni 2015
was: hoofd afdeling Aanleg
Weginfrastructuur/plv. directeur Wegen
en Verkeersveiligheid bij IenM



INSPECTIE VENJ
ANNEJET MEIJLER
functie: programmadirecteur Toezicht
per: 1 mei 2015
was: programmadirecteur
Geneesmiddelen Inspectie voor de
Gezondheidszorg



VENJ
SIEBE RIEDSTRA
functie: secretaris-generaal
per: 15 juni 2015
was: secretaris-generaal bij IenM

Nationale Politie



FINANCIËN
PIETER HASEKAMP
functie: directeur-generaal Fiscale Zaken
per: 15 mei 2015
was: algemeen directeur
Zorgverzekeraars Nederland



BZ
MARTEN VAN DEN BERG
functie: directeur-generaal Buitenlandse
Economische Betrekkingen
per: 1 augustus 2015
was: kwartiermaker beleiduitvoering/
Special Envoy Nederland voor het
OESO-voorzitterschap van 2015 bij BZ



NATIONALE POLITIE
THEO VAN DER PLAS
functie: hoofd Operatiën/plv. politiechef
van de Eenheid Noord-Nederland
per: 1 maart 2015
was: hoofd Dienst Landelijke
Informatieorganisatie bij de
Landelijke Eenheid



BZ
WENDY ASBEEK BRUSSE
functie: directeur Inspectie
Ontwikkelingssamenwerking en
Beleidsvaluatie
per: 1 juni 2015
was: directeur/secretaris
Wetenschappelijke Raad voor het
Regeringsbeleid



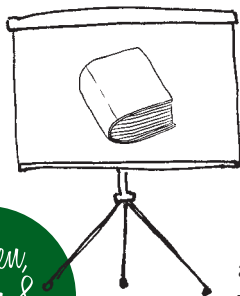
BZ
JULES BIJL
functie: ambassadeur in Trinidad en
Tobago
per: 1 augustus 2015
was: directeur van het Kabinet van de
Gouverneur van Curaçao



NATIONALE POLITIE
RONALD ZWARTTER
functie: hoofd Operatiën/plv. politiechef
van de Eenheid Noord-Nederland
per: 1 maart 2015
was: hoofd Bedrijfsvoering
van de Eenheid Noord-Nederland



Lezen, leren & luisteren



TEKST Gerda Quak
FOTO Bureau ABD

Gerda Quak, directeur Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel (VWS), bespreekt op verzoek van ABD BLAD het handboek: Tien onmisbare vaardigheden voor de ambtenaar van de toekomst.

Het nieuwe handboek voor ambtenaren, geschreven door onder andere Lex Bruijn en Maarten van Diggelen, zoomt in op de vaardigheden die een ambtenaar nodig heeft om zijn werk goed te doen. Waar gaat dat dan over? De taken van de overheid zijn divers, de samenleving stelt steeds weer nieuwe eisen aan de overheid. Waar de overheid burgers, ondernemers en andere partijen wil betrekken bij het ontwikkelen van beleid, nemen deze partijen vaker zelf het initiatief om problemen in de samenleving op te pakken. Daarbij wordt de hulp van de overheid gevraagd. Dat vraagt vaker om een andere rol van ambtenaren.
'Als ambtenaar wil je voldoende toegerust zijn om die verschillende rollen te vervullen. Het boek beschrijft de top-10 vaardigheden die volgens de schrijvers onmisbaar zijn voor de ambtenaar van de toekomst: argumenteren, beïnvloeden, netwerken, onderhandelen, onderzoeken, overtuigen, presenteren, procesbegeleiden, regisseren en verbinden. De auteurs noemen het vaardigheden voor de toekomst.'

Is dit specifiek voor de toekomst? Uit ervaring weet ik dat dit lijstje ook vandaag geldt, er lijkt niet veel veranderd. Mijn eerste directeur vertelde 25 jaar geleden dat ik toch maar geluk had dat er zoveel kennis beschikbaar was over persoonlijke effectiviteit. Hij had het zelf met vallen en opstaan moeten vinden. Mijn generatie kon sneller vliegen door alle trainingen die inmiddels voorhanden waren.
'Of dit handboek collega's helpt zich te ontwikkelen, hangt af van je leerstijl. Het biedt vragen en opsommingen en staat vol praktijkvoorbeelden, praktische tips en bronnen om verder te lezen. Wil je het hele boek lezen, dan vraagt dat wel om doorzetten, een vaardigheid die overigens niet beschreven staat. De materie zorgt wel dat ik nog nieuwsgieriger ben naar de ontwikkelbehoefte van onze medewerkers. Tip voor de uitgever: werk in een volgende druk ook de vaardigheden flexibiliteit en reflecteren uit.'

Tien onmisbare vaardigheden voor de ambtenaar van de toekomst, door Lex Bruijn, Maarten van Diggelen, Herrick Jellema, Ellie Potiek, Helga Witjes (Thema, uitgeverij van Schouten en Nelissen, 2014)

TEKST Rody van der Pols
FOTO Jurgen Huiskes

Mijn loopbaantrap

'Bruggen bouwen tussen beleid en uitvoering'

Na carrière te hebben gemaakt bij het ministerie van Financiën en VWS werd Pieter Hasekamp in 2008 directeur van Zorgverzekeraars Nederland. Per half mei keert hij terug op het 'oude nest', nu als directeur-generaal Fiscale Zaken bij Financiën.

Nee, de schellen zijn me niet van de ogen gevallen bij Zorgverzekeraars Nederland.' Pieter Hasekamp zegt het met een lach: 'Ik wist wel zo ongeveer waar ik aan begon toen ik daar in 2008 solliciteerde als directeur. Mijn laatste functie bij VWS was directeur Zorgverzekeringen. In zekere zin was het dus vooral een verandering van perspectief: ik zat nu aan de andere kant van de tafel.' Dus schokkend, nee. Leerzaam, ja. 'Voorals als het gaat om de uitvoering van beleid. In de wereld wordt daarover vooral in abstracte termen gesproken en ligt de focus op de politieke besluitvorming. Bij de zorgverzekeraars zag ik hoe kleine beleidswijzigingen



soms grote – en vaak onvermoede – praktische gevolgen kunnen hebben. Een les die ik zeker zal meenemen naar mijn nieuwe functie als DG Fiscale Zaken.
De media-optredens die bij het directeurschap hoorden, vond hij ook leerzaam. 'Ik gaf regelmatig interviews, hield een blog bij. Het was leuk om naar buiten te treden.' Hoe vindt hij het om straks weer in de schaduw van de bewindspersonen te opereren? 'Voor iemand die nog nooit bij het Rijk heeft gewerkt, is dat misschien lastig maar ik weet waar ik voor kies. De functie-inhoud en het maatschappelijk belang gaven de doorslag.'
Want de opdracht die hem bij Financiën wacht, is een prachtige klus, vindt Hasekamp. Het optuigen van een nieuw belastingstelsel en een consistente lijn uitzetten voor het fiscale vestigingsklimaat in Nederland. 'Ik heb er zin in. En ik kan straks weer lekker op de fiets naar het werk. Ook fijn.'



OESO-BERAAD

SER-raadszaal, Bezuidenhout Den Haag
30 april, 12.46 uur

Als voorzitter van de OESO-ministersvergadering op 3 en 4 juni in Parijs, organiseert Nederland in eigen land de voorbereidende consultaties met internationale werkgevers- en werknemersverenigingen en ministers Ploumen en Kamp. Marten van den Berg is *special envoy* voor het NL-voorzitterschap

van de OESO (op de foto met de SG van de OESO, Angel Gurría, Winand Quaadvlieg (VNO-NCW) en OESO-directeur Ontwikkeling Jon Lomøy). 'Nederland pakt de OESO-ministersvergadering anders aan dan gebruikelijk, namelijk in de vorm van een interactief debat. Daarbij zijn de scenario's over de thema's Investerings als

motor van economische groei en Duurzaamheid leidend.' Het is de eerste keer dat de OESO scenario's ontwikkelt als instrument voor een interactieve discussie. Marten: 'De OESO is enorm belangrijk als topdenktank op economiegebied.' Veel ministeries werken intensief samen met de organisatie, waarbij de OESO waardevolle

adviezen geeft over economisch en internationaal beleid. 'Via ons voorzitterschap is het makkelijker te participeren in internationale debatten bij bijvoorbeeld de WTO en het WEF en daardoor te beïnvloeden. Het geeft ons een zekere internationale *footprint*, waarvan we ook na het voorzitterschap profiteren.'