



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Hans Vijlbrief**  
(pagina 10):  
'Altijd optimistisch  
blijven. Zo  
overleef ik'

# ABD

**4**  
**20 JAAR ABD**  
Voortdurend oog voor  
ontwikkeling

**10**  
**CRISISZOMER**  
De 'Griekse' zomer van  
thesaurier-generaal  
Hans Vijlbrief

**12**  
**INTERNATIONAAL**  
Mooie functies in Europa en  
de wereld

**BLAD**  
**Nº4**

DECEMBER 2015

VERDER: **DG AAN TAFEL PAG. 9** Ton Annink/SZW  
**OPENHARTIG PAG. 14** Jan-Kees Goet **TOPTRANSFER PAG. 17**  
Marieke Kleiboer, directeur Maatschappelijke Ondersteuning  
bij VWS **MIJN LOOPBAANSTAP PAG. 19** Henk Mulder,  
directeur Groningen, Nationaal Coördinator Groningen

**WIE ZIT  
WAAR?**

Overzicht van de  
laatste benoemingen



## WAAROM

### WETENSCHAP VOOR BELEID?

'Wetenschappers zeggen allemaal wat anders', hoor je geregeld, daar kun je geen peil op trekken. Soms lijken onderzoeksresultaten van wetenschappelijke studies strijdig met elkaar. Er is over het algemeen ook niet één waarheid. Maar is dat een reden om de wetenschap als bron van kennis voor beleidsmakers af te serveren? Natuurlijk niet.

Wel is het van belang de stand van wetenschap niet alleen te inventariseren, maar deze ook te wegen en te duiden. En dat is juist de kracht van de Gezondheidsraad. Bewust brengen we deskundigen uit verschillende disciplines bij elkaar en vragen we experts uit verschillende 'kampen' in een commissie. Soms bereiken zij overeenstemming, soms niet. Maar gebrek aan consensus is niet erg.

Een voorbeeld. Bij de advisering over antibioticagebruik in ziekenhuizen bestond verschil van mening over preventieve toepassing van antibiotica op de intensive care. Die is wenselijk in het kader van de behandeling van een patiënt (korte termijn), maar onwenselijk in het licht van resistentieontwikkeling (lange termijn).

Ook griepvaccinatie is zo'n onderwerp waarbij er voor- en tegenstanders zijn met beide legitieme argumenten.

De raad maakt transparant waar de onzekerheden zitten, welke keuzes er zijn, welke afwegingen we daarbij maken en waarom. Een pasklaar antwoord geeft dat niet altijd.

Maar het leidt wel tot handvatten voor de beleidsontwikkeling. Dus: wetenschap voor beleid? Ja, doen!

**Margo Kerkhof, algemeen secretaris  
Gezondheidsraad**

## DE INSPIRATIE VAN KATINKA KNOOP

*There's only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company simply by spending his money somewhere else.*

'Een uitspraak van Sam Walton, oprichter van Wal-Mart. Juist omdat we dit mechanisme als overheid niet hebben – of kun je verkiezingsuitslagen ook op het functioneren van het ambtenarenapparaat terugvoeren? – is de focus op voor wie we het doen nog belangrijker. Hoe maken we het beter, eenvoudiger, prettiger, leefbaarder voor de burger? Hoe doen we dat samen en efficiënt? Hoe weten we of we het goed doen? En hoe zorgen we dat we niet vergeten voortdurend vanuit dit perspectief naar ons werk te kijken? Dat is waar ik graag mee bezig en over in gesprek ben!  
**Katinka Knoop, directeur Staf, Algemene Rekenkamer**

## Women Empowerment

Zo'n 70 vrouwen woonden op 26 november de bijeenkomst bij over *Women Empowerment*. Met lezingen en workshops over netwerken, authenticiteit en bewuste loopbaanstappen. Annet Bertram (gemeentesecretaris van de gemeente Den Haag en voormalig DG Wonen bij VROM) vertelde over haar carrièrepad en onderliggende keuzes. Ook was er een reflectie naar aanleiding van de leergang Empowering Female Talent door Sandra Doelman en verzorgden Jolanda Holwerda en Erna ter Weele van Lof de workshop 'Het pad van de heldin'. Om de norm '30 procent vrouwen' (nu 28) te bereiken, startte de ABD in 2013 het programma 'Van praten naar DOEN!' Investeren in vrouwen binnen de subtop van de rijksdienst is onderdeel van het plan. Voor de vrouwen zelf is het een kans om zich te ontwikkelen en te positioneren: *empowerment*.



**5 HET CIJFER** In januari gaat de **vijfde** editie van het ABD-Kandidatenprogramma van start. In twee jaar zullen twintig kandidaten het leiderschapsprogramma in acht collectieve modules doorlopen. De drie leerlijnen 'Ken jezelf', 'Ken je vak' en 'Ken de wereld' blijven de rode draad vormen van het programma. Op dinsdag 19 januari vindt de formele start van deze **vijfde** editie plaats.

### 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 & Hermsen  
Journalistiek, Leiden  
**EINDREDACTIE** Heleen Kadde  
(Bureau ABD), Caroline Togni  
(Maters & Hermsen)

**FOTOGRAFIE COVER** Timo Sorber  
**VORMGEVING** Maters & Hermsen  
Vormgeving, Leiden  
**DRUK** De Groot Drukkerij, Goudriaan





# KUNST

*In: kamer N16.308,  
Turfmarkt, Den Haag*

**Eric Bezem, directeur Financieel-  
Economische Zaken (VenJ)**

'Ik hou van warme kleuren. Geel, oranje maar ook hemelsblauw. De sfeer van *Der Blaue Reiter* van Kandinsky. Zoiets heb ik thuis ook hangen, een werk van Carla Weijers uit Vught. Deze kamer in dit nieuwe gebouw is nog kaal, steriel. Witte muren, beige tapijt, beige tafels. Ik haal graag kleur naar binnen. Na zeven jaar bij lenM ging ik terug naar VenJ. Bij mijn afscheid kreeg ik van mijn collega's deze zeefdruk van de departementen en het Plein. Het symboliseert mooi ons werk: met de spanning aan de ene kant, maar ook de gezamenlijke behoefte aan ontspanning na bijvoorbeeld een debat.'



20 JAAR ABD

# Voortdurend oog voor ontwikkeling

Innovatief en creatief: ook in veranderlijke tijden zet de twintigjarige ABD de nodige stappen in blijvende ontwikkeling en mobiliteit. Een profiel door de ogen van Benita Plesch, Jan Willem Weck, Manon Leijten en Loes Mulder.



**BENITA PLESCH**

Directeur/zelfstandig consultant bij Plesch bv  
Oprichtings-DG ABD in de periode 1995-2001

‘H was pionieren die eerste jaren, om allerlei redenen. Na jaren van praten zou het nu echt gaan gebeuren. Het kabinet had het idee: in Engeland gaat het goed met de ambtelijke top, zoiets moeten wij ook hebben. In het regeerakkoord van het kabinet Paars I stond de zin: “Er komt een Algemene Bestuursdienst met een verplichtend karakter.” Die ene zin betekende heel veel. Met de oprichting van de Algemene Bestuursdienst voor de top van het Rijk ontstond ook de rijksdienst. Het was nodig, één Rijk. Meer en meer moesten mensen Europees gaan opereren. Dan moet je als één Rijk naar buiten treden. Nederland is geen Engeland, je kunt zo’n systeem niet één-op-één kopiëren naar Nederland. Een mooie opdracht voor mij: de juiste vertaling maken. Hiermee mocht ik als eerste DG voor de ABD aan de slag, iets maken dat er nog niet was. Geen eenvoudige opdracht, de macht van de individuele topambtenaren was erg groot. Gelukkig hou ik heel erg van pionieren.’

**MINIMALE REGELS**

‘In aanvang hadden we maar twee heel minimale regels: alle vacatures

moeten worden gemeld bij de ABD en de minister van Binnenlandse Zaken gaat over de benoemingen. Ik begon met een uitgebreid feitenonderzoek in andere landen, zoals Nieuw-Zeeland, Australië en Engeland. Hoe doe je dat, één dienst vormen? We stelden vast dat iedereen in schaal 17, 18 of 19 automatisch lid werd van de dienst. We hielden management development gesprekken met deze mensen, alle loopbaan-gesprekken met de SG’s en DG’s deed ik zelf. Hier startte het vakwerk van het MD-netwerk; we zorgden dat er mensen

‘Mobiliteit was de belangrijkste opgave’

van alle departementen in kwamen. Ook ik moest risico’s gaan nemen door met deze mensen te gaan praten, er iets van te vinden, zijn of haar “marktwaarde” als het ware te bepalen. En hem of haar te laten weten hoe het voortaan werkte. Ik heb daarbij veel geïnvesteerd in het college van SG’s. Het was een voordeel dat ik ze allemaal kende.’

**MENTALE FLEXIBILITEIT**

‘In die tijd was de belangrijkste opgave voor de ABD mobiliteit, mobiliteit en nog eens mobiliteit! Politici vonden het maar niets: zij moesten komen en gaan, terwijl de topambtenaren bleven zitten, soms wel zeventien jaar! Deze mensen moesten in beweging komen. We maakten afspraken: wanneer is het geslaagd? Waaraan moesten kandidaten voldoen? Hierbij was ook mentale flexibiliteit een van mijn doelen. Daarmee bedoel ik dat we die mensen moesten kneden richting

mobiliteit, dit meer en meer stimuleren. Het volgen van opleidingen, waaronder taalopleidingen, en het introduceren van coachingtrajecten hielpen ook bij de reflectie en de geestelijke mobiliteit. Het gevoel moest zijn: ABD is een *way of life*, het is een gegeven. Daarbij hoorden zaken als *out of the box* denken, buiten de bekende kaders. Dat bij deze mensen stimuleren en alle rijksambtenaren flexibeler van geest maken, daar ging ik voor. Ik had daarbij de steun van het kabinet. Het ging niet alleen over binnen, maar ook over naar buiten en weer terug. Maar houd in de gaten dat je iemand niet als topambtenaar kunt benoemen als hij of zij nooit in de rijksdienst heeft gewerkt. Je kan hier niet zomaar komen binnenvliegen, je moet weten hoe het werkt bij het Rijk.’

**LEIDERSCHAP**

‘Mensen vragen aan mij: wanneer gaat het goed met een ministerie? Dan antwoord ik altijd: als je een goede minister hebt en een goede SG. Ik maak me veel zorgen over de huidige afrekencultuur. Het maakt dat mensen duiken en geen verantwoordelijkheid nemen. Niet alles moet politiek worden. Daar kunnen we nog meer leren van de Engelsen. De ABD staat voor goed leiderschap. Bij de oprichting bestond leiderschap niet als onderwerp. Nederland kende geen leiders, alleen managers. Als DG ABD zette ik leiderschap op de agenda en stelde dat dit nodig was. Net als: durf, intuïtie, persoonlijke kracht en moedig zijn, en dat stimuleren in gesprekken en bijeenkomsten. Zorg dat je blijft lachen, zei ik altijd, maak het niet te zwaar. Mijn advies aan de huidige topambtenaren: blijf scherp aan de wind zeilen, klaar om te wenden. Blijf scherp, vind bondgenoten. En geniet van mooi en uitdagend werk!’



## JAN WILLEM WECK

Zelfstandig adviseur  
DG ABD in de periode 2001-2011

**‘B**ij mijn aantreden in 2001 stond er al iets moois: de basis voor een professionele, neutrale overheidsdienst. Aan ons de taak om de dienst na die pioniersjaren van Benita verder uit te bouwen naar een volwassen gedragen systeem met een uitgebreider instrumentarium. Dat was mijn belangrijkste opgave die tien jaar. Ik ben trots op het resultaat. Mobiliteit was al als instrument in gang gezet, daaraan hebben we een groot aantal instrumenten toegevoegd. Bovendien lukte het om het draagvlak, zowel politiek als bij de SG’s, sterk te vergroten. We voelden ons in sterke mate gesteund en dat was cruciaal. Het systeem werkt niet als je geen goedkeuring en ondersteuning hebt van de stakeholders. Zo lukte het ons om van een centraal systeem een gecombineerde centraal-decentraal opzet te maken. Een mooi voorbeeld daarvan is de ABD-schouw, voor mij het toppunt van gestructureerd samenwerken tussen Bureau ABD en de departementen. In de schouw maak je jaarlijks de “MD-foto” van de zittende mensen. Per departement bespreekt de DG ABD dat beeld met de SG en de bestuursraad, en vervolgens in het SG-beraad. Dat leverde een erkende basis voor individuele acties maar ook een actuele onderbouw voor het ontwikkelingsaanbod.

Een belangrijke stap was de ontwikkeling van het ABD Kandidatenprogramma. Met kandidaten vanuit de departementen konden we zo jaarlijks een pool maken van 25 mensen die collectief de potentie hadden voor een stap omhoog. Naast het ABD Kandidatenprogramma en de ABD Schouw

organiseerden we ook allerlei bijeenkomsten, zoals een jaarlijks forum met het kabinet, verschillende netwerkbijsamenkomsten en de ICC-bijeenkomsten voor intercollegiale consultatie.’

### INTERNATIONAAL

‘Ook internationaal timmerden we aan de weg. We plaatsten een zeer ervaren collega in Brussel die de vacatures daar in de gaten hield. Verder ging ik regelmatig op reis om het “ABD-verhaal” te vertellen in verre buitenlanden: landen als Estland, Ierland, Mongolië, Taiwan, China en de Oekraïne. Maar er waren ook veel contacten met Canada, de Verenigde Staten, Australië, Korea en Vietnam en uiteraard de collega’s in Europa. Ook vandaag de dag doe ik dat nog; zo was ik vorige week bij de overheid van Kazachstan. De hoofdvraag die steeds aan de orde is: hoe kom je tot een professionele, neutrale overheids-

## ‘We voelden ons in sterke mate gesteund’

dienst. Veel belangstelling is er voor het feit dat wij één centrale organisatie voor de hele top van het Rijk hebben: één Algemene Bestuursdienst werkend voor alle departementen. Met aandacht voor ontwikkeling, selectie en benoeming van die top.’

### DUIDELIJK PROFIEL

‘De politiek wil graag directe invloed bij het tot stand brengen van een goede selectie van de juiste mensen op de juiste plaats. Dat was en is ook vaak waar die buitenlanden naar zoeken: een evenwichtige manier om met politieke invloed om te gaan. Als je je proces heel goed inricht en een prima profiel maakt dat contextueel op maat is. Zoek uit wat de opdracht behelst. Gaat het om mediation of consolidatie, om doorbouw of doorbraak? In welk team, met welke politieke en maatschappelijk omgeving en opdracht? Als je al die punten gaat definiëren, ook in samenwerking met de betrokken minister, kom je op een duidelijk profiel dat je vervolgens pu-

bliceert. Daarop kan iedereen solliciteren die voldoet aan de criteria. We staken ook veel tijd en energie in diversiteit. In korte tijd stoomden we door gerichte acties van 8 naar 25 procent vrouwen in topfuncties. Culturele diversiteit was een andere wens; daarin zijn we niet geslaagd. We probeerden van alles: searchburo’s, contacten met bijvoorbeeld Surinaamse verenigingen, introcursussen. Maar het lukte niet meer kleur in onze top te krijgen. We maakten een start met de oprichting van een interim-pool. Dat gaf flexibiliteit en zorgde voor ervaren mensen op tijdelijke functies in organisaties en tegelijkertijd voor minder externe inhuur. De oprichting van ABDTopconsult leverde daar ook een forse bijdrage aan. Het idee werd ook geboren uit de vraag wat een second life zou kunnen zijn voor onze babyboomers die met z’n allen richting pensioenleeftijd kwamen. We zeiden met elkaar: laten we ervoor zorgen dat we hun jarenlange expertise en ervaring inzetten voor grote interim-opdrachten of bij coaching.’

### MINISTER-PRESIDENT

‘Het lukte in die jaren goed om support te krijgen voor de diverse nieuwe instrumenten en initiatieven van de dienst, draagvlak te creëren zowel bij de politiek als bij de individuele topfunctionarissen. Van een vacature-gedreven systeem ontwikkelden we ons tot een loopbaan gedreven systeem. Het ging over succession planning, maar het moest open en transparant blijven. Ook naar de politiek zocht ik die openheid. In mijn laatste twee jaar planden we één keer per twee maanden een vast overleg met de minister-president. Puur om hem in te lichten over waar wij mee bezig zijn; welke vacatures eraan komen. En zo ook het kabinet als collectief inzicht te geven en verantwoordelijkheid te laten nemen voor de kwaliteit van de top van de rijkdienst. Die algemene steun in de rug door de minister-president heb ik als DG ABD zeer goed kunnen benutten. Ook voor de toekomstige periode zou dat behouden moeten blijven.’





## MANON LEIJTEN

Secretaris-generaal bij Financiën  
DG ABD in de periode 2011-2013

‘Mijn eerste dag bij Bureau ABD, ik herinner het me nog goed. Ik kreeg mijn hele werk dossier op een iPad. Dat was opvallend, bijna niemand werkte nog met een iPad. Voor mij een illustratie van hoe innovatief de ABD is. Er is oog voor ontwikkeling, en een indrukwekkende creativiteit, symbolisch voor de kernwaarden van de ABD: inspireren, je blijven ontwikkelen, vernieuwen en verrassen. Bureau ABD steunt topambtenaren in het uitvoeren van hun taak in een omgeving die heel erg verandert en hoge eisen stelt aan deze mensen: we moeten een ambtenaar 2.0 of zelfs 3.0 zijn. In die veranderende wereld onze topambtenaren goed toerusten voor hun taak, daar staat de ABD echt voor.’

### 30 PROCENT VROUWEN

‘Een van de doelstellingen in die periode was: 30 procent van de topambtenaren is vrouw. Wetenschappelijk is aangetoond dat teams van diverse samenstelling betere resultaten behalen. Die dwingend aandacht voor het thema “meer vrouwen in de top van de rijksdienst” heeft geholpen. Ik kon daarbij enorm teren op jarenlange ervaring van mijn voorgangers en het werk dat was verzet in talentontwikkeling en talenterkenning. Het is goed om een doelstelling te hebben. Ik was twee jaar DG: dat is kort voor personeelsbeleid. Maar het belang van vrouwen aan de top is bij ons geen issue meer, daar hebben we een enorme slag gemaakt. Op allerlei posities zijn vrouwen benoemd en op dit moment hebben we drie vrouwelijke SG’s, de nodige vrouwelijke DG’s, DG’abelen en directeuren. Al zijn

we er nog niet helemaal, aandacht en actie blijven nodig.’

### STAP NAAR BUITEN

‘Het was geen makkelijke tijd, de opgaven waren groot: meer ruimte bieden aan vrouwen en nieuwe talenten, meer “buiten” binnenhalen en andersom. Dat alles in een krimpend landschap. Toch zijn er slagen gemaakt. Het inzicht dat het goed is een stap naar buiten te zetten en mensen te laten zien welke kansen en rijkdom het biedt. Dat was ontzettend waardevol. En graag haalden we de mensen die een periode uit de rijksdienst vertrokken, bewust weer binnen. Deze manier van vergroten van ons speelveld, ik ben blij dat dat gelukt is. Het lukte steeds beter om die mensen plekken te bieden en ze verrijkt terug te laten komen. Ook dat is nu veel gewoner geworden. Verbreden werkt alleen als je je goede mensen durft los te laten. Ook

## ‘Durf je goede mensen los te laten’

dat is leiderschap. Heb vertrouwen, ze gaan weg als goede ambassadeurs. En ga ervoor om samen in die steeds veranderende omgeving het beleid te maken, in echte co-creatie met het werkveld en de partners bij de overheid. We zijn die wereld “buiten het Rijk” en de ervaringen die we daar opdoen, positief gaan waarderen.’

### GEEN EENHEIDSWORST

‘De ABD levert een grote bijdrage aan ontkokering van de rijksdienst. In het mobiliteitsbeleid stimuleren we mensen op verschillende plekken te werken. Daarin slagen we. In mijn bestuursraad zit niemand die zijn hele leven bij Financiën werkt. Maar: houd er rekening mee dat niet iedereen alles kan of overal past. Er moet altijd aandacht zijn voor kennis en inhoud, voor kunde van mensen. De rijksdienst is heel divers, departementen en organisaties hebben hun eigen identiteit. Daarvan moet je geen eenheidsworst maken. In die eigen identiteit zit ook de kracht van een sterke rijksdienst:

hoe kunnen we het samen beter doen? Hoe kunnen we blijvend investeren in de samenwerking?’

### AUTONOOM ADVISEREN

‘Voor deze van oudsher inhoudelijk gedreven mensen kwam er met de komst van de Algemene Bestuursdienst veel aandacht voor management en leiderschap. Daar is inmiddels iets van een correctie op gekomen. Ja, je hebt de verantwoordelijkheid voor de organisatie, voor jouw mensen, daar ben je voor. Maar ook de politieke turbulentie vraagt op alle momenten volledige inzet van de ambtenaren. “Je moet staan voor je mensen en staan voor je organisatie”, zeggen we. Maar als leider in de rijksdienst ben je niet 100 procent de baas, dat is jouw politiek leider. Aan hem of haar ben je dienstbaar, je geeft advies. En waar nodig spreek je bewindspersonen, binnenskamers, tegen. Ik vind het belangrijk dat we autonoom adviseren. Als topambtenaar ben je loyaal, maar dat is iets anders dan ja-knikken. Wil je serieus het gesprek voeren, dan geef je ook tegengas.’

### DIVERSITEIT

‘We hebben het goed gedaan met vrouwen, maar culturele diversiteit blijft een issue. Mijn advies zou zijn: investeer, laat zien dat we het echt willen met elkaar. Iets van doelstellingen daarbij kan helpen. En denk aan nauwere samenwerking met het multicultureel netwerk van het Rijk, een andere manier van werven en cultureel talent tijdig genoeg erkennen. Het is belangrijk dat onze managers goed blijven aansluiten op de ontwikkelingen in de samenleving. Daar zet de ABD nu veel op in, complimenten voor de huidige DG Loes Mulder en haar team. De ABD heeft de afgelopen twintig jaar veel bereikt in het professionaliseren en objectiveren van talentvolle managers: zij zijn goed in beeld met hun specifieke kwaliteiten, daar gaat de ABD op een zorgvuldige, professionele wijze mee om. De toekomstige ambtenaar kan het niet meer *top-down* doen, maar moet nog meer oog hebben voor het grote geheel. Hij gaat in gesprek met de bredere omgeving, heeft toegevoegde waarde. Echt wezenlijk zijn: wederkerigheid, goed luisteren en authenticiteit. Geloof daarin en werk eraan.’



**LOES MULDER**

DG ABD sinds 2013

‘**M**ijn eerste contact met de ABD was rond mijn 27ste toen ik leiding gaf aan de beleidsafdeling bij de IND. Bij de ABD mocht ik opleidingen volgen over leiderschap. Ik ontmoette Jan Willem Weck en herinner me goed hoe inspirerend ik het vond om trainingen te volgen over zelfontwikkeling, in de setting van topambtenaren. Ik ervoer het als een luxe dat dat mocht. Als je begint met leidinggeven, leer je jezelf op een andere manier kennen. Dat is een hele effectieve fase qua ontwikkeling. Ik had een beetje een magisch beeld van de ABD. Een mooi moment waarop ik dit duidelijk terugzie, is bij de afronding van het Kandidatenprogramma, recent nog de derde editie. Mensen ervaren het programma waarin zij aan hun ontwikkeling werken echt als een cadeau. Het werkt heel goed met de rijksbrede samenstelling van groep, en de deelnemers vormen vaak een netwerk voor het leven.’

### SUCCESSION PLANNING

‘Toen ik bij de IND kwam werken, kreeg ik te horen: zorg dat je na drie á vier jaar weg bent, anders zit je vast aan deze plek. Dat vond ik irritant, dat carrière-advies niet werd verbonden met de vraag of je het nog naar je zin had, nuttig werk aan het doen was en iets kon bijdragen. Pas later liep ik er tegenaan dat interdepartementale mobiliteit vanaf schaal 15 moeizaam kan verlopen. Wat ik destijds miste en waarin de departementen samen met ons nu steeds meer voorzien: de mensen op de subniveaus (vanaf schaal 14/15) zijn veel beter in beeld. Hiermee kom je een niveau dieper in mobiliteit en kun je letterlijk meer

kansen bieden aan mensen en nog beter die stap zetten naar gerichte interdepartementale mobiliteit. Maar voor alle niveaus valt ook nog veel te winnen in *succession planning*. Daarbij staat vast dat we in alle opzichten meer diversiteit nodig hebben, en dat dat voor de komende jaren onze grootste opgave is.’

### UITWISSELING

‘We zoeken naar goed samengestelde teams, met kennis en ervaring op het domein, en inzichten van buiten. De mogelijkheden worden groter met de stappen die we met de departementen zetten: samenwerken ten aanzien van de sub-ABD-managementfuncties en de uitwisseling met Buitenlandse Zaken. Het feit dat we hier nu (betere) aansluiting creëren, leidt tot bredere mogelijkheden. En tot een beter wederzijds begrip van elkaar: BZ’ers leren de rijksdienst beter begrijpen, ABD’ers leren de

## ‘Echte verbinders, die zoeken we steeds meer’

wereld van BZ beter kennen. Mooi dat dat echt een actieve uitwisseling wordt. We kiezen hier bewust ook voor tijdelijke uitwisseling. Van eeuwig oversteken krijg je niet altijd die meerwaarde terug in de rijksdienst en diplomatieke dienst die je wenst. Aanvullend zoeken we ook de uitwisseling en samenwerking met andere overheden en zelfstandige bestuursorganen, ter wederzijdse versterking.’

### MAATWERK

‘ABD-managers hebben te maken met gewijzigde politiek-ambtelijke verhoudingen en de onvoorspelbaarheid van de wereld van vandaag. Dit blijft zo. We gaan niet terug naar tragere tijden. De vraag is: wat is hierop ons antwoord? Wij moeten bedenken wat onze mensen nodig hebben om goed leiding te geven aan een overheid in deze setting. We zijn op zoek

naar mensen die samenwerkingsgericht werken, echte verbinders. We weten inmiddels dat leiders met een sterk zelfinzicht, sneller leren van en beter kunnen omgaan met veranderingen. Ook weten we dat publieke leiders op integriteit voorbeeldgedrag moeten laten zien, als cultuurdrager van de overheid. Bij selectie is maatwerk nodig: wat is de context, wat zijn de opgaven en welk team zit er al. Maar integriteit, zelfinzicht en samenwerkingsgerichtheid zijn *conditio sine qua non*. Vervolgens moet je inspiratie en richting kunnen bieden.’

### MEANING

‘In onze visie op leiderschap stellen we dat ervaren leiders bij overheidsorganisaties betekenisvol willen zijn. De overheid biedt hiertoe alle kansen, dat is een diepe motivator. Je kunt beter leiding geven als je *meaning* geeft aan wat je aan het doen bent. Dat kwam ook duidelijk naar voren in de studie die we lieten uitvoeren door Nikol Hopman van Universiteit Leiden: de behoefte van mensen om zingeving te ervaren in hun werk, ook in het bedrijfsleven. Ik neem vaak Google als voorbeeld – veelvoudig “beste werkgever” in veel landen –, zij hebben naast veel *flashy* arbeidsvoorwaarden, een hele inhoudelijke visie die hun medewerkers inspireert om daaraan bij te dragen. Bij de overheid ligt dat praktisch overal voor het oprapen. Toen ik zelf begon met werken, zowel bij de IND als later bij het ministerie van Justitie, merkte ik het heel direct: hier werken gedreven mensen aan een groter doel dan alleen hun broodwinning. Jeugdbescherming Amsterdam werd vorig jaar gekozen tot beste overheidsorganisatie: “Met lef en gedrevenheid voerden zij een diepgaande verandering door in werkwijze en cultuur” schreef het juryrapport. Door als leiding te werken vanuit *meaning*, kun je mensen blijven uitdagen, laten weten waarom ze ook alweer hun werk doen.’





Ton Annink is sinds 1 oktober 2012 secretaris-generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Wat speelt er hier? Aan tafel!

## ‘Geen banengroei, daar baal ik van’

### NIEUWE BUREN

‘Sinds augustus zijn we in de Resident gaan samenwonen met VWS. Nee, ik vind het niet krap, alhoewel het wel krappier is dan we gewend waren. De samenwerking tussen SZW en VWS is goed. Ik mag het niet hardop zeggen, maar de snelste manier voor mij om op mijn kamer te komen is via de ingang van VWS. Eigenlijk zou ik via een hoofdingang van SZW moeten gaan, maar iedereen is zo collegiaal dat ze er niet moeilijk over doen.’

### VLUCHTELINGEN

‘Het oude gebouw van SZW, de Anna, kreeg een nieuwe bestemming. Er huist nu onder meer een horecaopleiding van ROC Mondriaan en sinds kort worden er vluchtelingen opgevangen. Ik ben er geweest. Het is fascinerend dat er nu douches zijn in het voormalige fietshok. Fantastisch hoe dit in een paar weken is opgezet.’

### INTEGRATIE

‘Het vluchtelingendossier vraagt veel aandacht. We moeten het beter doen dan vijftien jaar terug. Veel vluchtelingen van destijds hebben geen werk gekregen en zitten nog steeds in de bijstand. Afgelopen week was ik in Arnhem, bij een project dat ondersteunt bij de integratie via werk en school voor vijfhonderd statushouders. Bij de noodopvang in Nijmegen sprak ik met mensen van het COA en met vluchtelingen. Belangrijke gesprekken, je weet weer voor wie we het in Den Haag zo druk hebben.’

### WERKLOOSHEID

‘De werkgelegenheid trekt nog steeds niet aan. Daar baal ik van als een stekker. Ik weet dat er een vertragend effect is als de economie aantrekt. Maar mogelijk hebben we hier te maken met een structuurverandering, met veranderde productiestromen over de wereld. Met EZ en Financiën gaan we ons hier de komende tijd over buigen in de Studiegroep Duurzame Groei.’

### IVOREN TOREN

‘In mijn laatste nieuwjaarstoespraak riep ik collega’s op zó veel het land in te gaan dat we het rejsbudget van 2015 uitputten. Dat zou het beste bewijs zijn dat we hier niet in de toren blijven zitten, maar het land intrekken. Ik ben benieuwd hoeveel er daadwerkelijk is gereisd, ik heb het niet bijgehouden. Ik verwacht dat ze naar me hebben geluisterd. Wat ik ook stimuleer is méér samenwerking tussen de beleidsdirecties en uitvoeringsorganisaties UWV en SVB. Wij kunnen

allerlei slimme dingen bedenken, maar als zij het niet kunnen uitvoeren, gebeurt er niets in dit land.’

### PENSIOENSTELSEL

‘Pensioenfondsen staan onder druk door de lage rentestanden. Ze moeten beslissen: de aanspraken verlagen of de premie verhogen. Beide zijn onaantrekkelijk. Ik verwacht dat dit een thema blijft de komende vijftig jaar. We moeten daarbij feiten en emoties heel goed scheiden. Daarom zijn we de pensioendialoog gestart. Tijdens deze pensioendialoog blijken burgers en organisaties goed over het eigen belang heen te kunnen kijken. Op dat punt zijn Nederlanders verstandige mensen. Als ze zich er écht in verdiepen, komen ze los van kale belangenbehartiging.’

### VOORZITTERSCHAP EN VOETBAL

‘Luxemburg is nu EU-voorzitter en besteedt negentig procent van de tijd aan het managen van het vluchtelingendossier. Grote kans dat wij in 2016 ook minder toekomen aan onze agendapunten. Uiteraard bereiden we ons hierop voor, zo zijn we op zoek naar *best practices* op het gebied van integratie. Lange tijd was Scandinavië gidsland, maar onlangs gooide zelfs Zweden de grenzen dicht. Een stressreactie op 190 duizend vluchtelingen, het slechtste wat een bestuurder kan overkomen. Of ik wel eens in de stress raak? Eigenlijk alleen bij een voetbalwedstrijd van mijn club, FC Twente. Ondanks dat het nu niet zo goed gaat met de club, blijf ik ze steunen.’



# ‘Altijd optimistisch blijven. Zo overleef ik’

Een stabiel Nederland, een stabiel Europa.  
Daar sta je voor, als thesaurier-generaal op het  
Nederlandse ministerie van Financiën. Maar  
soms is een crisis wel heel extreem.  
Hans Vijlbrief over zijn Griekse zomer.

***Je bent thesaurier-generaal sinds juli 2011 en reist vooral door Europa, van crisis naar crisis. Maar moet de Nederlandse schatkistbewaarder niet vooral de nationale begroting bewaken?***

‘De functie van schatkistbewaarder is honderden jaren oud, de eerste met naam bekend stamt uit 1579: letterlijk de algemeen schatbewaarder. Inmiddels hebben we een DG Rijksbegroting voor de rijksbegroting en is de thesaurier-generaal verantwoordelijk voor de financiële stabiliteit van Nederland. Mijn voorganger Ronald Gerritse moest handelen met de bankencrisis. Van daaruit sloeg de crisis door naar landen in problemen, van Griekenland tot Portugal, Ierland, Spanje en Cyprus. En zo is dat vanaf 2011 het leitmotiv in mijn baan. Deze vragen rond financiële stabiliteit gaan steeds meer over Europa. In alle eerlijkheid: ik zie mijn Europese collega’s – vaak staatssecretarissen, soms thesauriers – een stuk vaker dan mijn ABD-collega’s. Deze groep, de financieel-verantwoordelijken van de EU-landen, werkt in een nauwe samenwerking aan stabiliteit in de Unie. En ja, dat betekent dat we in crises zoals de afgelopen jaren, en deze zomer met Griekenland, vele dagen en nachten met elkaar doorbrengen. Al puzzelend aan weer een voorstel; met als doel samen

tot een akkoord te komen. Het vraagt veel, minstens twee, vaak drie nachten per week ben ik niet thuis. Door de Europese crisis is dat geïntensiveerd, maar gelukkig komen we daar langzaam uit, al is het nog niet helemaal voorbij.’

***Wanneer was het zwaar?***

‘2011-2012 vormde het absolute dieptepunt. Gedurende één week in oktober 2011 vergaderden we vrijwel onafgebroken, net zoals in de week van de EU-top op 12 juli dit jaar. Dat was wel heel extreem. Zeg ik, die inmiddels wel wat gewend is. Het is topsport en dat is nog zacht uitgedrukt. Maar: ik blijf het leuk vinden. Ik ontmoet belangrijke mensen en dag en nacht banjer ik met Jeroen Dijsselbloem door Europa. Me bezighouden met wezenlijke zaken, dat is voor mij waar werken bij de overheid over gaat. Belangrijk daarbij is dat ik goede vrienden om me heen heb, mensen die ik 100 procent





vertrouw. Ik ben een rasoptimist, straal altijd uit dat we er wel uitkomen. Dat laatste is iets dat ik me heb aangewend, altijd optimistisch blijven. Dat is mijn manier om te overleven.'

***Hoe deed je dat deze zomer op het hoogtepunt van de Griekse crisis? Daar werd wel echt een beroep gedaan op je flexibiliteit en standvastigheid?***

'Zaak was hier het een beetje licht te blijven zien. En veel lachen met elkaar, in ons team dat rond Dijsselbloem opereert. Dat houdt je op de been. Die Griekse minister Varoufakis, om hem moest ik meestal lachen, omdat hij zo vaak dingen zei die niet klopten en zo onhandig opereerde. Maar Dijsselbloem moest er mee handelen, met die onkunde zeg maar, evenals wij, zijn team raadgevers. Doordat onze minister voorzitter is van de Eurogroep heeft hij een verantwoordelijke positie, wordt hij nog belangrijker.

Wat helpt: ik heb een vak, ben econoom. Ik kijk ernaar als ingenieur, dan wil je dat het beter gaat met dat land. De Griekse crisis moest op dat moment goedkomen, die weken, dagen en nachten voor het akkoord van 13 juli. En rasoptimist of niet, ook ik had momenten dat ik dacht dat het niet goed zou komen. Bijvoorbeeld tijdens dat referendum dat de Grieken uitriepen begin juli, waarin ze de bevolking vroegen voor of tegen het noodkrediet en de noodzakelijke hervormingen te stemmen. Dat was een totale verrassing, niemand rekende hierop.'

***Hoe leer je eigenlijk dit soort werk te doen? Is er een opleiding Werken in Europese financiële crises?***

'Haha, ja dat zou mooi zijn. Nee, wat helpt is in mijn geval mijn kennis en jarenlange ervaring als econoom, bijvoorbeeld als DG bij Economische Zaken. Die ervaring helpt mij om snel te kunnen denken en handelen. Je moet er veel voor overhebben om hier dag en nacht mee bezig te zijn. Het leuk vinden, optimistisch zijn, zo houd ik het vol. Je moet confrontaties aankunnen, goed kunnen samenwerken en talent hebben om te kunnen wheelen en dealen. Niet schrikachtig zijn, ik denk nooit "Jeetje, wat is dit groot". Maar onderschat niet hoeveel tijd ik er steeds over nadenk. Dat staat nooit stil. En ik merk dat ik vooral creatief word als ik met anderen praat. Ik leer ook veel van de reflectie op wat wij doen. Dan eten we met elkaar, zoals na deze zomer met het hele team rond Jeroen, en maken er grappen over met elkaar. Die reflectie en relativering heb je nodig, anders hou je dit werk niet vol. Het is prettig werken in ons team, we gaan losjes met elkaar om. Onze aanpak is heel Nederlands: de minister is weliswaar de baas, dat is helder, maar hij laat zich graag adviseren door zijn collega's op het departement. Als je ons vergelijkt met de Duitse en de Franse delegatie, zijn we heel informeel. In die sfeer werken wij prettig samen en gaan we voor elkaar door het vuur.'

***Is dit gangbaar, deze focus op het EU-crisisbeleid? Of ben je hierin anders dan voorgangers?***

'Het is steeds meer gangbaar, het is wat de Europese agenda vraagt. Maar deze afgelopen jaren is het echt een slijtage-slag, hier kun je bijna niet fit voor blijven. Ik heb collega's in Europa die dit vak minder druk en extravert uitoefenen dan ik. Zij redden het ook. Ik ben van de beweging, zet in met power en enthousiasme. Nu ik het zo hardop zeg, klinkt het als passie. Dat is het! Je moet niet te veel klagen, zeg ik. Zorg dat je relativeert op z'n tijd.'

***Jouw grootste les?***

'Nooit opgeven. Blijf altijd denken dat er een manier komt. Ook al zijn er een heleboel mensen om je heen die roepen dat het niet lukt: volhouden! We komen er steeds uit.'



# ‘Soms komt er een steunbrie

Meer Nederlanders op internationale functies. Dat is zowel voor Désirée Bonis als Fenny Steenks het doel. De één bemiddelt voor kandidaten in de internationale publieke sector, de ander specifiek voor de EU.

**O**p dit moment ziet Désirée Bonis meer internationale top-vacatures – zo’n vijftig tot honderd staan er gemiddeld open – dan geschikte kandidaten. Voor die banen bij multilaterale instellingen, zoals de Verenigde Naties, de Wereldbank, het IMF, de NAVO en de OESO, is ze altijd op zoek naar mogelijke gegadigden. Een interview in een krant kan een aanleiding zijn om die spraakmakende hoogleraar eens te mailen. Want: ‘Nederland betaalt mee aan die organisaties en wil er dus ook in vertegenwoordigd zijn; meepraten, inzicht en contacten opdoen.’

## NEDERLANDS BELANG

In 2006 besloot de regering meer werk te maken van de Nederlandse presentie in internationale organisaties. Er werd een coördinator internationale functies (CIF) aangesteld op het ministerie van Buitenlandse Zaken. De CIF werkt met twee gekoppelde bestanden: één van Nederlandse kandidaten en één van internationale vacatures. Informatie over vacatures gaat naar departementen, zelfstandige bestuursorganen, kennisinstellingen, bedrijven en individuele kandidaten die zich hebben ingeschreven bij de CIF.

Daar weten ze welke Nederlanders in een internationale organisatie werken en waar ze zitten, en kunnen ze nieuwe kandidaten met hen in contact brengen. Ook helpt de CIF kandidaten hun CV te verbeteren en sollicitatiegesprekken voor te bereiden. Désirée: ‘En ik

vraag de Permanente Vertegenwoordiging bij die internationale organisatie om de kandidatuur ter plaatse onder de aandacht te brengen. Bij de zwaardere kandidaturen komt er een steunbrief van een minister.’

Désirée weet inmiddels dat kandidaten uit landen als Griekenland, Mexico of India in de rij staan. Nederlanders zijn minder snel geneigd zijn om hun biezen te pakken. ‘We hebben het goed in dit land.’ Ze benadert daarom meer professionals rechtstreeks om de kandidatenpool te vergroten. ‘Ik kijk zo breed mogelijk, binnen de rijks-

overheid maar ook daarbuiten. Het is immers een Nederlands belang om in internationale organisaties geen terrein te verliezen.’

## EUROPEES NETWERK

Al in 2002 is de functie van coördinator EU-benoemingen gecreëerd op de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland bij de EU in Brussel. Fenny Steenks richt zich daar op het ondersteunen van kandidaten voor functies bij Europese Instellingen. Daar binnenkomen op een hoog niveau is niet zo eenvoudig, zegt zij. ‘Een combinatie van ervaring met de EU en vakkennis is een vereiste. De concurrentie komt vaak van ambtenaren die al bij de instellingen werken en van kandidaten uit de andere 27 lidstaten. Als je geïnteresseerd bent in het werken bij één van de EU-instellingen is het aan te raden om in je eigen ministerie te werken aan een Europees dossier. Zo kun je ook een Europees netwerk opbouwen.’

Vanaf directeursniveau is zij-instroom



Fenny Steenks (links) en Désirée Bonis

# f van een minister'

mogelijk, vertelt Fenny. 'En de EU telt meer dan veertig agentschappen waar regelmatig functies vrijkomen die openstaan voor kandidaten uit de lidstaten. Bij de Europese Dienst voor het Extern Optreden (EDEO, de diplomatieke dienst van de Unie) bestaat ongeveer een derde van het personeelsbestand uit diplomaten uit de lidstaten. We brengen alle vacatures bij het relevante deel van de rijksoverheid onder de aandacht.'

## KANSRIJK

Fenny begeleidt kandidaten bij het sollicitatieproces in Brussel, dat vaak anders is dan in Nederland. 'We helpen kandidaten om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op de inhoud en op het proces. Dat kan door voorgesprekken te organiseren met collega's van de PV of bij de instellingen. Soms moet je je presenteren in het Europees Parlement, dan moet je eveneens goed voorbereid voor de dag komen. Lobbywerk doet Nederland ook, als dat nodig is.'

Désirée noemt vakkennis een must om in aanmerking te komen voor een internationale functie. Er moet daarnaast al sprake zijn van enige internationale ervaring, zeker voor de meer senior posities. Ten slotte is het belangrijk dat iemand echt gemotiveerd is om te werken voor een internationale organisatie. 'Pas als deze drie randvoorwaarden vervuld zijn, heb je te maken met een kansrijke kandidaat. Gelukkig lukt het regelmatig om mooie benoemingen tot stand te brengen.'

## PERSOONLIJKE VERRIJKING

Désirée en Fenny overleggen vaak met elkaar, bijvoorbeeld om kandidaten uit te wisselen. Ook is er structureel contact met de ABD, in het vacatureoverleg. Désirée: 'Zo weten we wie beschikbaar komt in de rijksoverheid; soms zijn die mensen goed internationaal inzetbaar. En wij delen welke procedures er lopen en welke vacatures binnenkort vrijvallen. Daarmee vormen wij

een aanvulling op het aanbod van de ABD.' Een flink aantal ABD'ers weet de weg naar de CIF inmiddels te vinden. 'Een drempel is soms dat je voor een internationale functie al of niet tijdelijk uit de rijksdienst moet stappen', erkent Désirée. 'Maar daarover kun je wel afspraken maken met je werkgever. Verlof buiten bezwaar bijvoorbeeld, al weet je dan niet precies in welke baan je terugkeert.'

Buiten kijf staat dat die buitenlandervaring waardevol is voor welke toekomstige werkgever dan ook. Nog afgezien van persoonlijke verrijking. Désirée: 'Je neemt zoveel kennis, ervaring en contacten mee terug. Het is interessant en spannend. Ik heb nog nooit iemand gesproken die spijt heeft dat hij is gegaan.'

## Nederland en de wereld

Internationaal vergelijkend onderzoek laat zien dat de Nederlandse overheid het prima doet. We kunnen trots zijn op de kwaliteit van ons overheidsapparaat en de mensen die er werken. Bij Bureau ABD onderhouden we contacten met de *civil service* van andere landen, waarin we *best practices* delen en waar mogelijk samenwerken, bijvoorbeeld op het gebied van toekomstverkenningen en

opleidingen. Het LGA-programma, *Leadership in a Globalized Arena*, is daarvan een voorbeeld. De landen waar we ons in eerste instantie op richten zijn: Denemarken, Zweden, Finland, Estland, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, de Verenigde Staten en Australië. Deze landen hebben elkaar relevante ervaringen te bieden en door intensievere samenwerking kunnen we daarvan profiteren.

## Diplomatie ook handig in Den Haag

**De structurele uitwisseling tussen Buitenlandse Zaken en de ABD zorgt voor een rijksoverheid die internationaler opereert en een diplomatieke dienst die goed is aangesloten op de ontwikkelingen in Nederland. Margriet Vonno maakte de overstap van BZ naar IenM.**

'De diplomatie heeft geen goed imago. In Nederland zijn we eerlijk over problemen en willen we aan de slag met een oplossing, precies waarom ik zo trots ben op mijn land. Maar begrip voor het diplomatieke werk, je verdiepen in andere belangen en scenario's, is er minder. Dat heb ik gezien toen ik werkte als secretaris voor de Adviescommissie Modernisering Diplomatie. En ik besloot dat ik daar wat aan wilde doen, door zelf de overstap te maken.

Toen ik een vacature zag bij IenM ben ik gaan solliciteren, best een stap na de afwisselende en toch veilige wereld van Buitenlandse Zaken. Gelukkig pleitte mijn internationale ervaring voor me in de sollicitatieprocedure. Hectiek? Geen probleem, ik ben gewend om op gekke momenten het hoofd koel te houden. En ik kan verbinden. Als directeur Bestuursondersteuning bij IenM komt mijn diplomatieke ervaring me van pas in de dagelijkse praktijk. Mijn talenkennis voorkomt misverstanden. De gevoeligheid

voor de boodschap: wat zeggen we, kunnen we dat uitleggen? En vooral ook: werken als team. Bij Buitenlandse Zaken leerde ik dat je het samen moet doen. Er zijn altijd tegenstrijdige belangen en er zullen dus compromissen zijn. Uiteindelijk moet je samen met een advies komen, met een oplossing.'



Foto: Jurgem Huiskes



7

**OPENHARTIGE  
VRAGEN**

---

**JAN-KEES GOET (53)**  
DG Vreemdelingenzaken,  
ministerie van Veiligheid  
en Justitie



**1**  
Ben je blij dat je op dit moment geen bestuursvoorzitter bent van het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)?

'Ik zou trots zijn geweest de klus te mogen doen, juist in deze hectiek. Maar als directeur-generaal ben ik minstens zo blij met mijn taak, omdat ik nu met alle diensten om tafel zit. De dynamiek is interessant. Vanwege de extreem hoge instroom van vluchtelingen hebben we drie keer per week crisisstaf bij het Nationaal Crisiscentrum. Met COA, IND, DT&V, Politie, Kmar, Defensie, medewerkers van DGvZ en Voorlichting sturen we op de aanpak van instroom. Sinds deze week hebben we het iets meer onder controle; we kwamen van zeven keer per week een crisisstaf.'

**2**  
Met welk gevoel sta je op en ga je slapen?

'Ik voel de druk van de klus, die is enorm. Ik zit niet aan de knoppen om de instroom te stoppen. Tegelijkertijd overspoelt de emotie me niet. In het voorjaar bogen we ons al over scenario's van grote getallen. "Wat gebeurt er als we 2500 mensen per week zouden moeten opvangen?" was toen de vraag. Die kwestie is in een stroomversnelling geraakt, september kende een piek van 4200 vluchtelingen per week. In een crisis leer je veel. Het kabinet heeft na de zomer de Ministeriële Commissie Migratie ingesteld. Daarnaast heeft het een taskforce in het leven geroepen met alle betrokken directeuren-generaal uit de rijksdienst, die samen het kabinet adviseren over de gevolgen van de instroom op korte en lange termijn. Denk aan huisvesting, zorg, onderwijs, integratie. Ik zit de commissie voor en zie het als een mooie manier om rijksbreed tot de juiste maatregelen te komen.'

**3**  
Je zegt: in een crisis leer je veel. Wat leer jij?

'Scherpte; meedogenloos sturen. Ik eis en dwing als het moet. Als blijkt dat iemand zijn afspraken niet nakomt omdat hij het er eigenlijk niet mee eens was, spreek ik hem daarop stevig aan. Neem het vervoer van asielzoekers naar de

locaties waar ze geïdentificeerd worden. Het logistiek coördinatiecentrum had bussen geregeld om mensen vanaf de opvangplek naar de ID-locatie te brengen, maar een medewerker vond het tijdstip te vroeg en verzette zich. Menselijk gezien snap ik dat, maar ik accepteer het niet. In crisistijd luister je naar orders. Geregeld vraag ik Dick Schoof van de NCTV om naar mijn handelen te kijken. Ben ik nog scherp? Waar zit mijn zwakke plek? Organiseer je eigen tegengeluid, dat is leerzaam. Ik heb een mentaal lijstje met lessen en vruchten van de lessen uit die gesprekken.'

*Klaas Dijkhof zei:  
"Ik ben blij dat er mensen om me heen staan met een lage-bloeddrukmentaliteit"*

**4**  
Wat staat er al op dat mentale lijstje?

'In de hogedrukpan van een crisis ontstaan samenwerkingsverbanden die ik het liefst zou willen vasthouden als de situatie weer tot bedaren komt. Want juist nu kan er veel. Het asieldashboard bijvoorbeeld is een product dat we als departementen en uitvoeringsorganisaties hebben ontworpen. Ook voor logistieke knelpunten in de vreemdelingenketen vonden we samen oplossingen. Hoe zorg je voor een goede stroomlijning van ruim 40.000 mensen in de opvang, die zich allemaal op gezette tijden ergens moeten melden voor stappen in hun asielpcedure? Vanwege de toestroom werd die vraag te complex en hebben we hulp van Defensie ingeroepen. Dat departement kent het klappen van de zweep als het gaat om ingewikkelde logistieke processen. Ze verleenden bijstand tijdens de bouw van locaties als Heumesoord bij Nijmegen en bij het oprichten van een ketenbreed coördinatiecentrum. Die samenwerking is zo belangrijk, ook als straks de vluchtelingenstroom – hopelijk – weer vermindert.'

**5**  
Wat is jouw devies?

'Waak ervoor dat je aandacht alleen maar uitgaat naar de crisis. Als je staande organisatie verslapt, word je kwetsbaar. Aan reacties op de gang merkte ik dat bijvoorbeeld beleidscollega's kwijt waren waar we het ook al weer allemaal voor doen. Vorige week heb ik een lange Keek op de Week georganiseerd en verteld wat er de afgelopen tijd is gebeurd, wat we nog gaan doen en dat er extra mensen bij komen om ons daarin te ondersteunen. Toen ik daar stond, realiseerde ik me dat ik te lang had gewacht met het bijpraten van mijn mensen.'

**6**  
Wat kreeg je van huis uit mee?

'Pak aan! Ik ben een boerenzoon, woon naast mijn ouderlijk huis in Leidschendam in de woning die ooit van mijn opa en oma was. Mijn ouders wonen samen met mijn broer, schoonzusje en nichtje naast ons; een andere broer woont in Drenthe. We waren een jongensgezin, maar met de mannenhumor viel het mee. Koken, dat is onze specialiteit, daarin overtreffen we onze moeder. We waren vroeger al hecht, in een boerenbedrijf moet je samen de schouders eronder zetten. Hooien, inkuilen, het land op, dat deden we met elkaar.'

**7**  
Hoe relateer jij?

'Met afstand nemen, letterlijk. We wonen in de polder, hebben kippen, schapen. Geregeld loop ik even de boomgaard in. Appels en peren plukken, noten rapen, bessen eten. Daar is de stilte. Ik ben gezegend met een rustig karakter. Laatst zei Klaas (staatssecretaris Dijkhof, red.) tegen me: "Ik ben blij dat er mensen om me heen staan met een lage-bloeddrukmentaliteit." Dat herken ik, ik ben geen herkauwer en schakel gemakkelijk. Met complexe zaken merk ik dat ik soms denkend wakker word, maar verder lig ik niet wakker van mijn werk. Ik slaap als een blok.'



# WIE wat waar?

Actuele benoemingen+  
Het Rijk uit+  
Nationale Politie



**EZ**  
**PETRA DE GROENE**  
functie: directeur Mededinging en Consumenten  
per: 14 september 2015  
was: plv. directeur Luchtvaart bij tenM



**BZK**  
**PETER VELD**  
functie: consultant ABDTOPConsult  
per: 1 november 2015  
was: directeur-generaal Belastingdienst bij Financiën



**VENJ**  
**CARSTEN HERSTEL**  
functie: directeur Sanctietoepassing en Jeugd, tevens plv. directeur-generaal Straffen en Beschermen  
per: 1 november 2015  
was: directeur van het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie



**BZK**  
**ANDRÉ DIJKHUIJS**  
functie: directeur Doc-Direkt  
per: 1 oktober 2015  
was: wnd. directeur FEZ



**EZ**  
**DAVID PAPPIE**  
functie: directeur Topsectoren en Industriebeleid  
per: 1 november 2015  
was: general manager Commercial Excellence en director Shell Chemicals Europe BV



**VENJ**  
**PATRICIA ZORKO**  
functie: plv. Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid, tevens directeur Cyber Security  
per: 1 november 2015  
was: chef Landelijke Eenheid Nationale Politie



**BZK**  
**CAROLINE KOLLAU**  
functie: directeur Financieel-Economische Zaken  
per: 1 oktober 2015  
was: plv. directeur IRF, tevens hoofd sectie BZK bij Financiën



**INSPECTIE LEEFOMGEVING EN TRANSPORT**  
**KEES VAN NIEUWAMERONGEN**  
functie: directeur Autoriteit woningcorporaties  
per: 1 november 2015  
was: secretaris College financieel toezicht van Curaçao, Sint Maarten en de BES-eilanden



**DEFENSIE**  
**MAARTEN TOSSINGS**  
functie: hoofd-directeur Bedrijfsvoering  
per: 15 november 2015  
was: directeur Beleidsintegratie bij de Bestuursstaf



**BZK**  
**BOB PAPENHUIJZEN**  
functie: directeur Logius  
per: 1 oktober 2015  
was: directeur Doc-Direkt



**RAAD VAN STATE**  
**ROB VISSER**  
functie: secretaris  
per: 1 november 2015  
was: uitvoerend directeur van het EASO op Malta



**BZ, NEDERLANDSE AMBASSADE LONDEN**  
**ANNE-MARIE STORDIAU**  
functie: ambassadeeraad Veiligheid en Justitie  
per: 1 december 2015  
was: directeur Voorlichting bij VenJ



**NATIONAAL COÖRDINATOR GRONINGEN**  
**HENK MULDER**  
functie: directeur directie Groningen  
per: 1 oktober 2015  
was: wethouder Ruimte, Wonen en Wijken in de gemeente Almere



**SZW**  
**MARTIN FLIER**  
functie: directeur Arbeidsverhoudingen  
per: 1 november 2015  
was: directeur Kinderopvang



**DEFENSIE**  
**ARIE JAN DE WAARD**  
functie: directeur Defensie Materiele Organisatie  
per: 15 december 2015  
was: hoofd-directeur Bedrijfsvoering



**BZK**  
**NICOLAAS BEETS**  
functie: speciaal gezant voor de Europese Agenda Stad  
per: 6 oktober 2015  
was: ambassadeur in Koeweit



**VENJ**  
**MICHEL GROOTHUIZEN**  
functie: algemeen directeur van het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie  
per: 1 november 2015  
was: directeur Sanctietoepassing en Jeugd, tevens plv. directeur-generaal Straffen en Beschermen



**VWS**  
**MARIEKE KLEIBOER**  
functie: directeur Maatschappelijke Ondersteuning  
per: 16 november 2015  
was: wnd. directeur bij de directie Woon- en Leefomgeving bij BZK

# TOP Transfer

*Een interessante overstap uit 'Wie, wat, waar' uitgelicht. Dit keer: Marieke Kleiboer. Was waarnemend directeur bij de directie Woon- en Leefomgeving (BZK), is per 16 november directeur Maatschappelijke Ondersteuning bij VWS.*

## **Van 'wonen' naar 'maatschappelijke ondersteuning': waarom kies je hiervoor?**

'Mijn hart ligt bij de ontwikkelingen in het sociale domein: kwetsbare mensen laten meedoen in de samenleving. Ik zat daarom prima op mijn plek bij de directie Woon- en Leefomgeving, de sociale kant van het wonen. Totdat de SG van BZK in mei een reorganisatie aankondigde: in het nieuwe "harkje" kwam onze directie niet meer voor. Mijn nieuwe plek bij VWS is een andere in het sociale domein die mij inhoudelijk aanspreekt – en dan heb je domweg geluk als die op het juiste moment vacant komt.'

## **Het is een pittig dossier – wat maakt jou zo geschikt?**

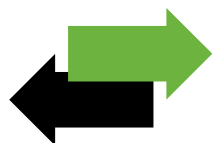
'Ik ben een nieuwkomer in de zorg, maar ik ken het sociale domein en de bijbehorende interbestuurlijke verhoudingen vanuit verschillende rollen die ik in mijn loopbaan heb vervuld: als wetenschapper, consultant en bijvoorbeeld als programmamanager bij de gemeente Amsterdam. Daar heb ik beleid en uitvoering vormgegeven om taalachterstanden bij jonge kinderen aan te pakken. Die verschillende perspectieven helpen me om problemen in de uitvoering te begrijpen en te helpen oplossen. Natuurlijk is dit politiek-bestuurlijk een hachelijk dossier, maar na vijf jaar IND en vijf jaar immigratiebeleid in Australië weet ik 't hoofd aardig koel te houden.'

## **Wat neem je mee van de tijd dat je in Australië voor de overheid werkte?**

'Wonen en werken in het buitenland verruimt hoe dan ook je blik. Hoe lossen anderen sociale vraagstukken op? Je kijkt ook met frisse blik naar je eigen land. Daarnaast zijn Australiërs prettig beleefd, ook bij grote meningsverschillen. Begrijp me niet verkeerd: ik werk in Den Haag met fijne mensen, maar hier bestaat toch vaak de neiging om vooral kritiek te spuien; de complimenten blijven achterwege. Die verhouding kan ook anders.'







# WIE wat waar?

Actuele benoemingen+  
Het Rijk uit+  
Nationale Politie

## Het Rijk uit



**VWS**  
**JOYCE VEEKMAN**  
functie: directeur Communicatie  
per: 1 januari 2016  
was: senior vice president Corporate Communications bij KLM



**INSPECTIE LEEFOMGEVING EN TRANSPORT**  
**JAN VAN DEN BOS**  
functie: inspecteur-generaal  
per: 1 januari 2016  
was: inspecteur-generaal Inspectie SZW



**UNIVERSITEIT UTRECHT**  
**MAARTEN HAJER**  
functie: hoogleraar Urban Futures  
per: 1 oktober 2015  
was: directeur Planbureau voor de Leefomgeving



**EUROPEAN FOOD SAFETY AUTHORITY**  
**HANS VERHAGEN**  
functie: hoofd afdeling Risk Assessment & Scientific Assistance  
per: 1 november 2015  
was: sr wetenschappelijk adviseur Voeding en Voedselveiligheid bij het RIVM



**PROVINCIE NOORD-HOLLAND**  
**HERMAN SCHARTMAN**  
functie: directeur Beleid  
per: 1 december 2015  
was: interim-directeur Beleid bij de provincie Noord-Holland via ABD Interim

## Nationale Politie



**NATIONALE POLITIE**  
**JOEP PATTIJN**  
functie: hoofd Operatiën van de Eenheid Limburg  
per: 1 september 2015  
was: sectorhoofd Zuid-West Limburg



**NATIONALE POLITIE**  
**JANNINE VAN DEN BERG**  
functie: chef Landelijke Eenheid  
per: 1 november 2015  
was: lid korpsleiding Nationale Politie



**NATIONALE POLITIE**  
**MARCEL JANZEN**  
functie: hoofd Bedrijfsvoering Eenheid Den Haag  
per: 1 november 2015  
was: hoofd Finance & Control bij de Koninklijke Marechaussee



TEKST Caroline Togni  
FOTO ABD

**Birgit Loos**, hoofd Duurzaamheid, Milieu en Gezondheid bij het RIVM, nam deel aan de ABD APP Special over gedragsbeïnvloeding.

‘Een onderwerp waar ik direct door gefascineerd ben: hoe kun je het gedrag van medewerkers of bijvoorbeeld publiek beïnvloeden? De sessie begon met een Sire-filmpje over geweld tegen ambulancepersoneel. We bespraken het effect van zo’n filmpje. Wat doet het met je? Komt de boodschap over? Ik leerde dat dat maar de vraag is; het is afhankelijk van hoe je erin zit. Wat doet het met mensen die het betreft? Op die vragen kun je niet altijd antwoorden. Mijn motivatie om naar de APP Special te gaan is dat het onderwerp “gedrag” in mijn werk veel voorkomt. Wij

doen onderzoek naar de invloed van de omgeving op de gezondheid, bijvoorbeeld naar luchtverontreiniging en geluid, maar ook zendmasten en groen. We willen weten wat dat doet met mensen. Het is niet alleen een technisch issue, maar ook maatschappelijk en emoties spelen een rol. Hoe kun je daar effectief mee omgaan? De sessie leerde me dat een eerste indruk of gevoel heel belangrijk is. In de dagelijkse praktijk heb ik de neiging veel beredeneerder te handelen. Je kunt mensen aanzetten tot gewenst gedrag door je goed in de ander te verplaatsen. Een wijze les tot slot: erken en onderken eerst waar de weerstand zit, voordat je doorstoomt met je plan.’

TEKST Caroline Togni  
FOTO Kees van de Veen

## Mijn loopbaan stap Complexe problematiek in Groningen

**Henk Mulder (56) wilde vanuit Almere graag terug naar het noorden. Tot zijn verrassing kwam de functie van directeur Groningen bij de Nationaal Coördinator Groningen op zijn pad. 'Ik ben er als een blok voor gevallen.'**

Zijn gezin woont in Leeuwarden, maar vanwege zijn functie als wethouder Ruimte, Wonen en Wijken woonde hij in Almere. 'Totdat er ziekte in mijn familie kwam. Toen maakte ik de afweging te stoppen met het wethouderschap, ik wilde meer in Leeuwarden zijn.' Henk ging op zoek naar een baan, en hij verwachtte wel enige tijd nodig te hebben. Tot tamelijk onverwacht de vacature bij de ABD voor directeur Groningen langskwam.

### VEEL EMOTIE

De directie Groningen ondersteunt de Nationaal Coördinator Groningen in de problematiek rondom de aardbevingen in die provincie. Een complexe klus, waarin de coördinator samenwerkt met twaalf gemeenten, de provincie Groningen en het Rijk. 'Ik ben als een blok voor deze functie gevallen, hierin komt veel van mijn expertise samen', vertelt Henk. 'De problematiek van de aardbevingen is complex; mooi om daaraan een bijdrage te kunnen leveren. De problemen



van de mensen in dit gebied grijpen me aan. Het zijn stuk voor stuk ingewikkelde processen, lichte dossiers zijn er niet. Daarbij komt steeds veel emotie. Een enorme trigger om hier iets te kunnen betekenen. Het is werk in een politieke context; de bevolking heeft het vertrouwen in alle instanties verloren.'

### OPLOSSINGEN

Als wethouder is Henk gewend om met mensen te praten. 'Het vraagt om écht luisteren en in alle gevallen zoeken naar een oplossing. In deze functie zal ik heel nauw samenwerken met de betrokken gemeenten.' Het pionieren dat het bouwen aan zo'n nieuwe organisatie is, ligt Henk wel. 'We zijn met een klein team met 25 mensen; hiermee moeten we de organisatie goed neerzetten. Dat ontwikkelen vind ik mooi.' Vanuit zijn eerdere functies is Henk gewend om met gebiedsgerichte oplossingen te komen. 'De complexiteit van het opereren op verschillende schalen, komt erbij. Dat is hier echt de uitdaging. Naar de plekken toegaan en kijken hoe je de problemen daar specifiek kunt oplossen, dat maakt het concreet. Daar moet ik zijn!'



## KP-TERUGKOMDAG | *A4-tracé Delft-Schiedam* 24 september, 14.45 uur

Vanuit de bouwkeet samen een nieuw stuk weg op: een werkbezoek aan het A4-project Delft-Schiedam van Rijkswaterstaat. Collega's uit de eerste editie van het ABD Kandidatenprogramma (2012-2014) gaan regelmatig, zo'n drie keer per jaar, op

werkbezoek bij één van hen. 'Zo waren we al een keer in een huis van bewaring, in een asielzoekerscentrum en bij het RIVM. Je leert als groep veel van elkaar in het Kandidatenprogramma. Maar we hadden nog niet bij elkaar op de werkvloer gekeken.' Wino Aarnink,

directeur Netwerkontwikkeling bij RWS, is samen met Willy Dekker en Aernout van de Bend organisator van vandaag. 'Ik maakte zelf net de overstap naar RWS, kwam zo van beleid in de uitvoering. Dit bezoek is een buitenkans, net voor de opening van het tracé

neem ik mijn collega-KP'ers mee de weg op.' Het A4-project is bijzonder: het gaat over een weg door Midden-Delfland waarover bijna veertig jaar is gepraat, aldus Wino. 'Nu is het traject bijna klaar; de ambitie is het nog dit jaar open te stellen.'