



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Charles Wijnker (pagina 4):
'Honneer initiatieven van jonge medewerkers. En laat zien dat je bereid bent te veranderen en er graag aan meewerkt'

ABD

4
Medewerker van de toekomst

We moeten tradities durven doorbreken

8
Disruptive politics

Het is tijd om naar de vergeten groep te luisteren

10
Openhartig

Marcel van Raaij (VWS):
'In smalltalk ben ik niet zo goed'

BLAD
Nº 2

JUNI 2017

VERDER: SG AAN TAFEL PAG. 7 Marjan Hammersma/OCW
TOPTRANSFER PAG. 13 Jeroen Hinloopen, onderdirecteur bij CPB
MIJN LOOPBAANOVERSTAP PAG. 15 Loes de Maat van directeur Toezicht en handhaving bij NZa naar hoofdinspecteur Landbouw en Natuur **LEZEN, LEREN & LUISTEREN PAG. 15** Folkert Buis over APP Europa en de wereld

WIE ZIT WAAR?

Overzicht van de laatste benoemingen



WAAROM

EEN DIRECTEUREN- AANBOD LEIDERSCHAP?

Zoveel ABD'ers, zoveel wensen. Daarop wil Bureau ABD inspelen. Veel directeuren geven aan zich graag verder te ontwikkelen op leiderschapskwaliteiten als samenwerken, reflectie en integriteit. Bovendien moeten directeuren toegerust zijn op de grote maatschappelijke dynamiek die op hen afkomt.

Daarom stellen we op basis van individuele wensen een maatwerkprogramma samen voor directeuren binnen de ABD. Dat kan variëren van een externe cursus, 360 graden feedback tot een groepscoachings-traject door oud-SG Hans van der Vlist.

Onderwerpen waarop je verder wilt ontwikkelen mag je zelf aandragen. Een voorbeeld? ABD'ers bekleden vaak een bijzondere positie, die van hen vraagt om boegbeeld te zijn van hun organisatie. Dat is niet altijd even gemakkelijk, maar ook dit valt te leren.

Het verschil ten opzichte van bestaande departementale directeurenprogramma's is dat het ABD-programma voorziet in jouw individuele behoefte, én dat je bij groepscurssussen collega-ABD'ers ontmoet: leren van en met elkaar. Oud-deelnemers ervaren dat als waardevol.

Wacht vooral niet met het kenbaar maken van je wensen op dit gebied. Vraag een gesprek aan bij de MD'er of MD-consultant van jouw departement of een ontwikkeladviseur van Bureau ABD. We zijn benieuwd!

Bram de Klerck,
directeur-generaal ABD

DE INSPIRATIE VAN CHRIS KUIJPERS

*'Als het mis gaat met de aarde,
kunnen we nergens anders heen'*

Zo'n vijf jaar geleden maakte André Kuipers zijn tweede reis in het ruimtestation ISS. Hij gaf daarvandaan een presentatie die diepe indruk op me maakte. Hij stuurde prachtige beelden door van hoe de aarde er vanuit de ruimte uitziet. Je zag geweldige plekken, maar ook de plekken waar het mis gaat met de aarde. Op zo'n moment realiseer je je pas goed dat we echt maar één aarde hebben waarmee we het moeten doen. Een tweede aarde is voorlopig nog niet gevonden. Of, zoals André Kuipers het toen zei: 'Als het mis gaat met de aarde, kunnen we nergens anders heen'. Die holistische blik op de aarde heeft me toen enorm geïnspireerd en dat doet hij vandaag de dag nog steeds.

Een paar jaar later was ik bij het bereiken van het Klimaatakkoord van Parijs en bleek het heel goed mogelijk om met de hele wereld afspraken te maken over het tegengaan van opwarming van de aarde. Ook dat gaf mij veel energie en inspiratie. En nu zie je langzaam maar zeker dat dit akkoord invulling krijgt. Bedrijven, burgers en wetenschappers zien de noodzaak. De recente beslissing van president Trump zal daar niets aan afdoen, is mijn stellige overtuiging. Nu komt het aan op concrete maatregelen, schaalvergroting en brede acceptatie!

Chris Kuijpers, directeur-generaal Milieu en Internationaal (I&M)

TMG Talent Ontwikkel Programma

Om de stap te kunnen maken van directeur naar topmanager heeft Bureau ABD het Topmanagementgroep Talent Ontwikkel Programma, TMG TOP. Vroeger heetten de TMG-potentials 'DG-abelen'. Met de nieuwe naam is ook het programma aangepast. TMG TOP beoogt bij te dragen aan de leiderschapsontwikkeling van de deelnemers, zodat ze vanuit een persoonlijk startpunt worden voorbereid op de eventuele stap naar een DG-positie. Bij die stap verandert er veel. Het netwerk wordt groter en de bestuurder moet opereren en zich profileren op een steeds dynamischer en complexer speelveld. Een DG is voor zijn eigen organisatie veelal de 'laatste in de lijn' en nog meer de directe adviseur van de minister of staatssecretaris. TMG TOP duurt twee jaar.

15 HET CIJFER Het SG-overleg heeft in mei de nieuwe groep van in totaal 15 TMG-potentials vastgesteld, die in september begint aan TMG TOP: Ronald Barendse, VenJ; Aly van Berckel, FIN; Annemiek van Bolhuis, VWS; Frances Diepstraten, SZW; Anita van den Ende, IenM; Katja Mur, VWS; Marc Roscam Abbing, SZW; Hillie Beentjes, FIN; Anneke van Dijk, VenJ; Erik Jan van Kempen, BZK; Niels Obbink, EZ; Wim Saris, VenJ; Michiel Sweers, FIN; Focco Vijselaar, EZ; Patricia Zorko, VenJ.

COLOFON

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 & Hermesen
Journalistiek, Leiden
EINDREDACTIE Marjan Breugom
(Bureau ABD), Trudy van Dijk
(De Nieuwe Lijn)
FOTOGRAFIE COVER xxxxxxx

VORMGEVING Ontwerpwerk, Den Haag
DRUK De Bink, Leiden



KUNST

In: Spui 70, stadhuis Den Haag

Annet Bertram, gemeentesecretaris Den Haag 'Kunst, het is ons er thuis met de paplepel ingegoten. We woonden boven de interieurarchitectuurwinkel die mijn vader dreef. Hij was aanhanger van 'De Ploeg', een kunststroming die raakvlakken had met De Stijl. Het ging ook niet alleen om het kunstwerk. Ook de vraag 'Hoe staat het werk in een ruimte?' was belangrijk. Mijn vader weigerde een item te verkopen als hij vond dat het niet in het interieur van de koper paste. Daarin was hij net zo rechtlijnig als de rode, gele en blauwe Mondriaanvlakken, die nu op het 'ijspaleis' zijn aangebracht ter viering van het honderdjarige bestaan van De Stijl. Ik vind het prachtig. Vooral het gebruik van primaire kleuren, die een andere favoriet van mij – Keith Haring – ook veelvuldig toepaste. Ik ben er trots op dat we hier de grootste Mondriaan-collectie hebben en dat De Stijl als een kleurrijk kunstlint vrolijk door de stad wappert.'



‘We moeten tradities durven doorbreken’

Media schrijven steeds vaker over de toenemende invloed die big data, automatisering en digitalisering op onze maatschappij gaan hebben. Daar zitten ook niet al te vrolijke scenario's bij. Zoals de voorspelling dat deze 'vierde industriële revolutie' ervoor gaat zorgen dat er de komende tien tot twintig jaar – alleen al in Nederland – zo'n 2,6 miljoen banen verdwijnen. Hoe anticipeer, of reageer, je het beste op deze overgang?

Dat er grote veranderingen aankomen die ons werk gaan beïnvloeden is zeker', zegt Charles Wijnker, directeur Arbeidsmarkt en Sociaal-economische aangelegenheden bij het ministerie van SZW. 'Maar hoe die transitie gaat uitpakken allerm minst.' Hoewel voorspellingen lastig zijn moeten we Wijnker tot het positieve kamp rekenen. 'Al zal het niet vanzelf gaan', voegt hij er onmiddellijk aan toe. 'Er zal een beroep worden gedaan op ons aanpassingsvermogen. We weten dat plotselinge veranderingen op de korte termijn meestal pijn doen, maar ook dat het op de lange termijn wel goed komt. We hebben de afgelopen decennia al veel veranderingen doorstaan en de werkgelegenheid is nog nooit zo hoog geweest als nu. Zelfs de arbeidsparticipatie van ouderen is boven verwachting. Een mens bezit veel veerkracht.'

CHOCOLADE

Wijnker denkt dat technologie niet alleen werk zal vervangen maar minstens net zo vaak zal ondersteunen of zelfs nieuw werk zal creëren. 'Je ziet dat nu in de zorg, waar robots en domotica de zorgprofessional ondersteunen en het leven van de patiënten veraangenamen. Er kan daardoor weer meer aandacht komen voor het menselijke aspect. Want juist dat maakt de mens uniek. Het klinkt als een doodoener, maar de mens is menselijk. Wat ik daarmee wil zeggen is: we hebben naast reken- en fysieke capaciteiten ook sociaal-emotionele vermogens, een combinatie die niet eenvoudig met techno-

logie te evenaren is. En de mens bezit creativiteit, iets wat technologie kan versterken. Kijk bijvoorbeeld naar allerlei startups die als paddenstoelen uit de grond schieten. Een bedrijfje in Eindhoven maakt nu met 3D-printers chocolade in allerlei vormen. Ambachtelijke chocolatiers zullen dat wellicht niet zo leuk vinden. Anderzijds kan iedere lunchroom straks zijn eigen bonbons printen en aanbieden. Prima toch? Mensen zullen werk vinden door de ontwikkeling van technologie die complementair is aan het nieuwe werk.'

FAILLIET

Maar dat zal niet vanzelf gaan, zeg je zojuist. 'Inderdaad. We moeten wel openstaan voor veranderingen en tradities durven te doorbreken. De stukken die we schrijven, schrijven we nog steeds alsof we op papier werken. Onze processen op het ministerie zijn sequentieel ingedeeld, terwijl die noodzaak er steeds minder is omdat we, dankzij technologie, met meerdere mensen vanaf verschillende locaties tegelijkertijd aan een document werken. We moeten ervoor waken dat we te weinig mee veranderen. Verandert een ondernemer te traag, dan gaat hij failliet. Als de overheid te traag verandert, gaat de belasting omhoog. Daar zit een valkuil: je moet jezelf dwingen om te blijven veranderen, het gaat niet vanzelf. Tegelijkertijd moet je met verstand veranderen. De overheid bestaat deels uit grote, complexe uitvoeringsorganisaties, zoals de Belastingdienst of UWV die je niet zomaar op zijn kop kunt zetten.'

LEVEN LANG LEREN

Wat betekenen deze veranderingen voor publieke leiders? 'Onze missie moet zijn om onze eigen organisaties voor te bereiden op de vragen van de toekomst. Zodat we in staat zijn te leveren, ook als er nieuwe maatschappelijke vraagstukken opkomen. De veranderingen vergen deels andere competenties. Dus moeten we nu met onze mensen in gesprek hoe we mee kunnen veranderen. Daarnaast hebben we de taak om na te denken hoe we werkenden de gelegenheid kunnen geven zich aan te passen. Dat begint in het onderwijs. Goede voorbeelden zijn mbo-scholen die zich heel bewust zijn van de veranderingen, en die daarom de praktijk centraal zetten en hun studieaanbod telkens aanpassen. Van werkenden wordt een open leerhouding verwacht. Toch is dat makkelijker gezegd dan gedaan, want je kunt mensen niet dwingen te leren. Daarnaast moeten we ook zorgen dat er geen mensen buiten de boot vallen. Er zijn kwetsbare groepen, zoals mensen met een migratieachtergrond of een beperking. Voor hen moet er een vangnet zijn.'

'We moeten nu met onze mensen in gesprek over hoe we mee kunnen veranderen'

CANVASSEN

Is het werk van Wijnker de afgelopen jaren veranderd? 'Ik werk 95 procent papierenloos en ik flexwerk. Maar voor een belangrijk deel zit verandering niet in de technologie. Bij hervorming van pensioenen, de participatiewet of het stimuleren van duurzame inzetbaarheid zitten we veel eerder met allerlei partijen om tafel. Dus in plaats van eerst te denken over wat er ongeveer uit moet komen, luisteren we nu beter naar alle betrokken partijen. En naar wat burgers willen.' Kleine veranderingen op dat vlak vindt Wijnker overigens net zo belangrijk als grote. 'Honoreer initiatieven van jonge medewerkers. Zo kwam een van onze nieuwe medewerkers met het volgende: politieke partijen canvassen in verkiezings-tijd. Dat kun je als ministerie toch ook voor je eigen domein doen, op willekeurige momenten? Gewoon meningen peilen op straat, nieuwe geluiden horen. Dat idee gaan we binnenkort uitwerken. Laat zien dat je bereid bent te veranderen en er graag aan mee werkt. Dan krijg je binnen de kortste keren nog veel meer ideeën aangeleverd.'



'Blijf bij en wees creatief'

Hoogleraar Tilburg University
Ton Wilthagen

'Publieke leiders moeten een goede visie hebben op wat technologie betekent en kan gaan betekenen. We moeten in staat zijn de vruchten ervan te plukken. Ik zou ABD'ers daarom aanraden goed bij te blijven – weet je al wat blockchain-technologie is, bijvoorbeeld? – en de rijksoverheid aanbevelen om voldoende jonge aanwas binnen te halen. Mensen die zijn opgegroeid in het digitale tijdperk en er gemakkelijk mee overweg kunnen. Onlangs was ik te gast op een dag met medewerkers van een aantal inspecties. De gemiddelde leeftijd lag vrij hoog, en de kennis van moderne technologie minder hoog. Het lijkt me niet wenselijk dat deze inspecties achterop raken bij de organisaties die zij moeten controleren. De publieke leider van de toekomst moet dus de mogelijkheden van moderne technologie kennen, en snappen wat dat kan gaan betekenen. In routinewerk zijn computers nu al beter. Daarmee wordt creativiteit steeds belangrijker. Ook omdat de samenleving onvoorspelbaarder wordt.'



Marjan Hammersma was tot voor kort directeur-generaal Cultuur & Media bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Sinds 1 december 2016 is zij secretaris-generaal bij hetzelfde ministerie. Wat speelt hier? Aan tafel!

‘Talent moet optimaal tot bloei kunnen komen’

FLINK KARWEI

‘Wat is nodig om de kwaliteit van ons onderwijs, onze wetenschap en cultuur te behouden en waar nodig te verbeteren? De afgelopen maanden hebben wij veel tijd gestoken in voorbereidingen op een nieuw kabinet. We hebben een inhoudelijke agenda opgesteld en alle belangrijke thema’s in de verkiezingsprogramma’s uitgewerkt, in overleg met onze partners uit het onderwijs, de cultuur en wetenschap. Uiteraard hebben we ook de kostenplaatjes meegeleverd. Dat hebben we helder uiteengezet. Al met al een flink karwei, maar wel heel leuk om weer vooruit te kijken’.

GELIJKE KANSEN

‘Er zijn veel onderwerpen die aandacht vragen. Er is sprake van een lerarentekort dat aanzienlijk dreigt toe te nemen in de nabije toekomst. Samen met het werkveld proberen we dat tekort terug te dringen. We werken aan gelijke kansen op onderwijs en arbeidsmarkt, aan programma’s voor permanent leren, aan het slimmer inzetten van digitale oplossingen in het onderwijs, aan wetenschap & innovatie. En aan nog veel meer thema’s die van belang zijn voor goed onderwijs.’

TALENTONTWIKKELING

‘Onlangs bleek uit het jaarrapport van de Inspectie van het Onderwijs dat er nog flinke verschillen bestaan tussen scholen met een vergelijkbare leerlingen- of studentenpopulatie. Zo verschillende onder meer de slagingspercentages. Ook dat moet beter, alle talenten van leerlingen en studenten moeten in Nederland optimaal tot bloei kunnen komen.’

VIS IN HET WATER

‘Al twaalf jaar werk ik bij OCW en ik voel me hier nog steeds als een vis in het water. De zaken waar we hier samen aan werken zijn van wezenlijk belang voor de toekomst van Nederland. Daar lever ik graag een bijdrage aan. We willen dat ieder kind goed onderwijs kan volgen. Mensen opleiden voor werk, en hen zo nodig om- of bijscholen, zodat zij zelfstandig in het leven kunnen staan. Iedereen een goede basis meegeven kortom, dat is wat mij drijft. Daar hoort ook bij dat wetenschap alle ruimte krijgt en dat iedereen geraakt en beroerd kan worden door kunst en cultuur.’

WERKGEVER

‘Afgelopen december ben ik benoemd tot SG, een heel nieuwe rol. Voorheen werkte ik in het directoraat Cultuur en Media, onder meer als directeur Media,

Letteren en Bibliotheken. In 2012 werd ik DG Cultuur & Media en vanaf 2014 was ik al plaatsvervangend SG. Als SG ben je verantwoordelijk voor alle activiteiten van het departement. Van bedrijfsvoering tot beleid, maar ik voel me vooral werkgever van alle OCW-ers. En ik wil graag een goede werkgever zijn. Dat betekent dat ik wil weten wat er speelt en wat collega’s nodig hebben, en daarvoor vervolgens de juiste voorzieningen wil treffen.’

TALENT BINNEN BOORD

‘We vragen veel van onze mensen. De thema’s waar we hier mee te maken krijgen zijn vaak complex. De werkdruk is hoog en ontwikkelingen in de samenleving vragen om een andere manier van werken en samenwerken. Het is belangrijk dat mensen zich bij ons kunnen blijven ontplooiën. Daarom vind ik dat de doorgroei mogelijkheden binnen OCW breder moeten worden dan alleen via managementfuncties. In iedere functie of specialisme moet je stappen verder kunnen zetten. Alleen zo blijft OCW een aantrekkelijke werkgever en halen en houden we talent binnen boord.’

EIGEN SCHOOLTijd

‘Op mijn eigen schooltijd kijk ik met veel plezier terug. Wat ik me er nog van herinner? Onder meer dat je ook veel leert van activiteiten buiten de lessen. Meedoen aan theater en sport, op reis gaan met je klas. Mijn middelbare schooltijd en vooral ook mijn studententijd hebben me gevormd tot wie ik ben. De kansen en ervaringen die ik toen heb gehad gun ik iedereen.’



Disruptive politics en 'de vergeten groep'

De politieke stijl verandert. Steeds vaker wordt de confrontatie gezocht in plaats van de consensus. 'Dat leidt tot veel spanning en tot nu toe tot weinig oplossingen', vindt hoogleraar Jouke de Vries, die onlangs een webinar voor ABD verzorgde over de toename van disruptieve politici. 'Maar', benadrukt hij, 'ze benoemen wel scherp de vraagstukken die nu spelen bij 'een vergeten groep burgers' die steeds groter wordt.' Wat hem betreft is het tijd om naar die groep te luisteren en een positief perspectief te bieden.



‘**P**olderen, het depolitiseren van vraagstukken en problemen bestuurlijk maken. Dat was tot voor kort het model dat we gewend waren’, zegt Jouke de Vries, hoogleraar Governance and Public Policy en decaan van Campus Fryslân (Universiteit Groningen). ‘Nu lijkt er om het minste politiek gedonder te ontstaan. Politici zoals Donald Trump, Marine le Pen, Boris Johnson, Geert Wilders en Thierry Baudet hebben geen meel in de mond, zijn zo scherp mogelijk en zoeken het niet in de consensus. Ze zetten zich bovendien af tegen gevestigde instituten zoals de EU, het IMF en de Wereldbank.’

bemerken van grote geopolitieke vraagstukken. De *decline* van de Verenigde Staten bijvoorbeeld en de opkomst van China, de financiële crisis en toenemende immigratie.’

Om te voorkomen dat het debat plat slaat en ervoor te zorgen dat er ruimte komt voor de analyse van de problematiek, hanteert hij daarom liever de term disruptieve politici, geleend uit de economische innovatieliteratuur en gebaseerd op het principe van *creative destruction* van de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter. Hij verzoonde de term voor het proces van voortdurende innovatie, waarbij succesvolle toepassingen van nieuwe technieken de oude vernietigen. ‘Een proces dat je momenteel veelvuldig ziet in de economie, denk aan start-ups zoals Airbnb en Uber.’

Anders

De Vries benadrukt dat er altijd disruptieve politici zijn geweest. ‘Denk aan Abraham Kuyper en Pieter Jelles Troelstra, en recenter Hans van Mierlo en Pim Fortuyn. Maar wat anders is, is dat het nu om een vrij grote groep mensen gaat. Bovendien maken ze slim gebruik van moderne media om hun boodschap direct bij hun kiezers voor het voetlicht te krijgen. We leven in een *post truth society*: dankzij social media krijgen we onze eigen mening bevestigd en is het soms moeilijk te bepalen wat waar is. De politieke mobilisatie gaat razendsnel. Maar tegelijkertijd moeten we de *common sense* van de vergeten groep niet onderschatten. Zij weten goed hoe de hazen lopen. Als jezelf € 2.000 verdient en je bazen miljoenen, dan voel je dat.’

Meenemen

Volgens De Vries zijn de disrupters niet de enigen die de problemen niet oppakken. ‘De oplossing van de gevestigde orde is de disrupters buiten te houden. De verwachting dat het wel zal overwaaien, is daarbij sterk aanwezig. Of dat gebeurt is de vraag. We moeten niet vergeten dat de gevestigde partijen de afgelopen verkiezingen aanzienlijk minder zetels hebben gewonnen. De vergeten groep wordt steeds groter.’ Waar ligt wat De Vries betreft de oplossing? ‘In elk geval niet in méér



‘We moeten de *common sense* van de vergeten groep niet onderschatten’

JOUKE DE VRIES

democratie, zoals referenda. Ook hoeft het politieke systeem niet veranderd te worden. Wat wel nodig is, is dat de parlementaire democratie de vergeten groep meeneemt. Dat begint bij het analyseren van wat er aan de hand is en wat de vergeten groep nou precies wil. Je moet de zorgen van deze groep serieus nemen. Bijvoorbeeld hun kritiek op Europa. Er kunnen scherpere afspraken worden gemaakt waarvoor de EU verantwoordelijk is en wat onder de nationale soevereiniteit valt.’ Dat vraagt om een groot adaptief vermogen van de ABD, zegt De Vries. ‘Hoe ga je om met het verzet tegen instituties als je daar zelf onderdeel van bent?’ Luisteren en een positief perspectief bieden is wat hem betreft het belangrijkste. ‘Eigenlijk net zoals Kuyper en Troelstra dat deden.’

Opschudden

‘Hun ideeën staan vaak haaks op die van de gevestigde orde en het debat dat zou moeten volgen wordt dikwijls plat geslagen door verwijzingen naar het fascisme of het nationaal socialisme. Dat vind ik jammer. Het opschudden, wat deze politici doen, heeft een goede functie. Ze benoemen de problemen van een “vergeten groep”: de mensen die niet bediend worden door de huidige orde maar wel de negatieve effecten van de globalisering ervaren en het effect

A close-up portrait of Marcel van Raaij, a middle-aged man with short brown hair and blue eyes, smiling slightly. He is wearing a dark grey suit jacket over a light-colored shirt and a dark tie. The background is a blurred indoor setting with a window.

8

**OPENHARTIGE
VRAGEN**

MARCEL VAN RAAIJ (52)
Directeur Geneesmiddelen
en Medische Technologie
bij VWS

1 Van welke medische innovaties denk jij 'dit lijkt wel science-fiction'?

'Het lijkt soms inderdaad wel of we in een Netflix-serie zijn beland. Een goed voorbeeld is de contactlens voor diabetici waar Google momenteel in investeert. Deze lenzen bevatten sensoren die de glucose in het traanvocht meten. Ze attenderen de drager met een microled op alarmerende niveaus in hun bloedsuikerwaarde. Er komen steeds meer van dit soort e-health toepassingen op de markt, waarmee patiënten meer regie over hun eigen gezondheid kunnen voeren. In de genetica zijn de afgelopen jaren ook opzienbarende stappen gezet. Met de revolutionaire CRISPR-methode kunnen mogelijk defecte genen worden gerepareerd; op termijn kunnen we hiermee erfelijke ziektes voorkomen. Erg indrukwekkend allemaal. Tegelijkertijd stellen deze medische innovaties ons voor nieuwe vraagstukken op het gebied van veiligheid, kosten en ethiek.

2 Wat is je beste eigenschap en wat je minst goede?

'Ik denk dat ik complexe problemen en vraagstukken snel kan overzien. Ik schakel vrijwel direct over op mogelijke scenario's en oplossingen. Vanuit een gezamenlijk belang probeer ik de betrokken partijen dan zo goed mogelijk bij elkaar te brengen, en samen toe te werken naar een doel. In *smalltalk* ben ik niet zo goed. Ik kom het liefst snel tot de kern. Maar soms werkt het beter om eerst het ijs te breken met wat luchtige gespreksonderwerpen, zeker in de internationale contacten. Dat probeer ik ook wel te doen. Al maak ik internationaal soms ook gewoon gebruik van die "slechte eigenschap". Dan zeg ik "sorry jongens, ik ben nu eenmaal een Nederlander en dit is hoe ik erover denk". "Jij zei wat ik niet durfde te zeggen", hoor ik dan later vaak terug.'

3 Wat beschouw je als je grootste professionele uitdaging?

'Medische technologie en geneesmiddelen, dus ook de nieuwste, voor zoveel mogelijk patiënten toegankelijk maken en houden via de verzekerings-

pakketten, en tegelijkertijd het zorgsysteem betaalbaar houden. Dat is en blijft voorlopig de grootste uitdaging, en de belangrijkste.'

4 Hoe krijgen jij en je collega's dat voor elkaar?

'Onder meer door artsen te stimuleren om doelmatig te werken, waarmee ze zoveel mogelijk patiënten kunnen helpen binnen het beschikbaar gestelde financiële kader. En ook door stevige prijsonderhandelingen te voeren met producenten, vooral bij dure geneesmiddelen. Niet alleen Nederland, alle landen in Europa staan voor bovengenoemde uitdaging. Daarom heeft Nederland zich tijdens het EU-voorzitterschap in 2016 ook extra ingespannen om innovatieve en betaalbare geneesmiddelen toegankelijker te maken voor alle burgers. Wat is het nut van een fantastisch medicijn als we het niet meer kunnen betalen?'

'In smalltalk ben ik niet zo goed'

5 Heb je ooit spijt gehad van een beslissing?

'Niet van grote beslissingen. Een enkele keer heb ik achteraf weleens gedacht dat ik beter collega B had kunnen vragen voor een klus, dan A.'

6 Wat kreeg je van thuis mee?

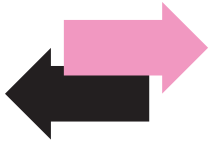
'Iedereen is gelijk. Je hoeft tegen niemand op te kijken, maar kijk zeker ook niet op mensen neer. En bovenal: benut je talenten. Mijn ouders hebben nooit de kans gekregen om te studeren, die mogelijkheid wilden ze mij en mijn broer wel geven. Ik ging voor Medische biologie aan de Universiteit Leiden, daar ben ik later ook gepromoveerd. Op mijn beurt probeer ik dat nu ook te doen bij mijn zoon (22) en dochter (18). Je grootste wens als ouder is toch dat je kinderen hun talenten kunnen ontplooien en dat ze hun weg vinden in het leven.'

7 Nederland maakt zich sterk om het Europese geneesmiddelenagentschap (EMA) binnen te halen.

'Toen bekend werd dat de Brexit door- ging (EMA zit nu nog in Londen, red.) hebben we dit idee aangekaart bij het kabinet. De EMA is een belangrijk agentschap voor Europa en vestiging in Nederland betekent meer *Life Sciences*-bedrijven en dat levert banen op. De SHL-sector is nu al een topsector. Met het EMA in Nederland zal ook het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) een nog belangrijkere speler worden. Een groot voordeel. Met het CBG behoren we tot de belangrijkste leveranciers van expertise binnen het Europese netwerk. Daarnaast heeft ons land veel goede voorzieningen voor de medewerkers van het EMA. Huisvesting, gezondheidszorg, onderwijs en openbaar vervoer zijn allemaal dik in orde. En met Schiphol hebben we een goede internationale bereikbaarheid. Ik beschouw de zorg voor voldoende betaalbare en veilige geneesmiddelen echt als een Europese zaak. We hebben binnen Europa de afgelopen vijftig jaar al veel gedaan aan de harmonisatie van wet- en regelgeving en aan de veiligheid van hulp- en geneesmiddelen. Het is belangrijk dat we die samenwerking voortzetten en versterken. Het zou prachtig zijn als dat hier kan.'

8 Waar droom je van?

'Ik ben naast mijn werk bij VWS ook dirigent van showbands en zou heel graag nog eens met zo'n club meedoen aan een goed theaterprogramma. Toen ik ging studeren heb ik even getwijfeld tussen Medische biologie en het conservatorium. Ik heb nooit spijt gehad van mijn studiekeuze, maar ben wel altijd muziek blijven maken en dirigeren. Ik heb diverse blaasorkesten in mijn schaarse vrije tijd onder mijn hoede gehad. Het orkest in balans houden, samen toewerken naar een doel en het hoogst haalbare niveau proberen te bereiken. En dan samen schitteren. Daar word ik blij van. Ook professioneel streef ik graag naar die harmonie.'



WIE wat waar?

Actuele benoemingen+
Het Rijk uit+
Nationale Politie



DEFENSIE
PETER REESINK
functie: hoofd-directeur Personeel
per: 1 april 2017
was: plv. directeur Aansturen operationele gereedheid bij de Defensiestaf



OCW
MARCELIS BOEREBOOM
functie: directeur-generaal Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie
per: 15 april 2017
was: directeur-generaal Werk bij SZW



AZ
IRENE JANZEN
functie: raadgever Sociale Zaken en Werkgelegenheid
per: 8 mei 2017
was: hoofd Internationale Economie en Financiële Instellingen bij Financiën



IENM-RWS
MARGIT BLOKHUIS
functie: directeur Bedrijfsvoering West-Nederland Zuid
per: 15 april 2017
was: manager afdeling Bedrijf bij Grote Projecten en Onderhoud bij RWS



BZK
HANNEKE SCHIPPER
functie: directeur Constitutionele Zaken en Wetgeving
per: 1 juni 2017
was: directeur Rechtsbestel bij VenJ



AUTORITEIT CONSUMENT EN MARKT
JAN MENS
functie: diverse strategische dossiers bedrijfsvoering
per: 15 mei 2017
was: directeur Financieel-Economische Zaken bij Financiën



IENM-RWS
ERNST VIISSERS
functie: directeur Bedrijfsvoering en Kennisinkoop Water, Verkeer en Leefomgeving
per: 1 mei 2017
was: sectorhoofd Control bij de gemeente Eindhoven



RIJKSWATERSTAAT
DIANA BEUTING
functie: hoofd-ingenieur-directeur RWS Zuid-Nederland
per: 15 april 2017
was: directeur Techniek en Technisch Management bij RWS



CENTRAAL PLANBUREAU
JEROEN HINLOOPEN
functie: onderdirecteur Centraal Planbureau
per: 1 februari 2017
was: hoogleraar Industriële Organisatie aan de Utrecht University School of Economics



VENJ-IND
ANNEMIEKE VAN DAM
functie: kwartiermaker/beoogd hoofd-directeur Financieel Economische Zaken en Uitvoeringsadvies
per: 1 april 2017
was: directeur Bedrijfsvoering bij de IND



RAAD VAN STATE
HARRY MEDEMA
functie: directeur Bestuursrechtspraak
per: 1 april 2017
was: topadviseur en interimmanager voor bestuurskunde en financiën bij BZK



FINANCIËN
THOMAS VAN TIEL
functie: directeur Kennis en Ontwikkeling Auditdienst Rijk
per: 1 juli 2017
was: clustermanager Buitenlandse Zaken bij de ADR



FINANCIËN
NIELS OBBINK
functie: kwartiermaker/beoogd hoofd-directeur Financieel Economische Zaken
per: 22 mei 2017
was: directeur Financieel-Economische Zaken bij EZ



SZW
GERT-JAN BUITENDIJK
functie: directeur-generaal Werk
per: 1 mei 2017
was: directeur-generaal Bestuur en Wonen bij BZK



EZ
LIEKE HENDRIX
functie: directeur Dierlijke Agroketens en Dierenwelzijn
per: 6 juni 2017
was: lid van het directieteam van het Interprovinciaal Overleg



IENM
ANKIE MEIJER
functie: directeur Bestuurlijke en Juridische Zaken, tevens plv. hoofd-directeur
per: 1 mei 2017
was: programmadirecteur stelselherziening omgevingsrecht bij IenM



SOCIALE VERZEKERINGSBANK
BAS VAN DELDEN
functie: directeur Dienstverlening Sociale Verzekeringen
per: 15 mei 2017
was: directeur Werk bij de gemeente Amsterdam



BZ
BAS PULLES
functie: plv. ambassadeur in China
per: 1 augustus 2017
was: directeur Internationale programma's bij RVO.nl

TOP Transfer

Een interessante overstap uit 'Wie, wat, waar' uitgelicht. Deze keer: Jeroen Hinloopen. Was hoogleraar Industriële Organisatie bij de Universiteit Utrecht, is per 1 februari onderdirecteur van het Centraal Planbureau.

Van een jarenlange loopbaan in de wetenschap naar het CPB?

'Ik heb het grootste deel van mijn loopbaan op de universiteit doorgebracht. En ik sluit niet uit dat ik er ooit weer terugkeer. Bij de wetenschap ligt mijn hart, maar ik ben nu 48 en wilde een keer uit mijn comfort zone. Bij het CPB is de impact van je werk veel directer en concreter. Ik heb nu gemakkelijker toegang tot de top van de ambtenarij en daardoor meer directe impact dan met een wetenschappelijke publicatie.

Je kunt hier op betrekkelijk korte termijn een gedegen antwoord geven op beleidsrelevante vraagstukken. Dat vind ik erg inspirerend.'

Wat is de belangrijkste uitdaging voor het CPB?

'Naast de in de wet geborgde taken zoals publicatie van het Centraal Economisch Plan en Macro Economische Verkenning moeten we de partner blijven die voor de rijksoverheid hoogstaand wetenschappelijk onderzoek uitvoert en duiding geeft aan sociaaleconomische ontwikkelingen. Een voorbeeld?

We zitten nog steeds middenin een automatiserings-revolutie. Het ambacht van werken met big data moeten we ons als CPB eigen maken. Zeker omdat er nu nog een soort mysterieuze waas omheen hangt. En we bereiden ons voor op de vergaande gevolgen van die ontwikkelingen op de maatschappij. Niet alleen in termen van bijvoorbeeld werkgelegenheid, waarbij robotisering in de toekomst een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen, maar ook bij zaken als fiscaliteit; als het aandeel van de productiefactor arbeid in het productieproces daalt, zul je belastingen moeten verschuiven naar andere productiefactoren. En wat betekent deze ontwikkeling voor het onderwijs? Wanneer is *blended learning* effectief? Allemaal vragen waarop we vanuit het CPB een antwoord moeten formuleren vanuit economisch perspectief.'

Mis je de universiteit al?

'De liefde voor economie zit diep en ik vind het belangrijk dat we de link met de wetenschap behouden. Daarom blijf ik voor één dag in de week hoogleraar Industrial Organization aan de Universiteit van Amsterdam.'



← **WIE**
wat waar?

Actuele benoemingen+
Het Rijk uit+
Nationale Politie



VENJ

NICOLE VAN DER WEKKEN

functie: directeur Bedrijfsvoering

per: 19 juni 2017

was: directeur Bedrijfsvoering Dienst SZW gemeente Den Haag



VWS

TIM MAAS

functie: directeur Eenheid Secretariaten

Tuchtcolleges en Toetsingscommissies

per: 1 mei 2017

was: interim-directeur bij VWS



RIJKSWATERSTAAT

VERA MAILLIE

functie: directeur Facilitair en Financiën

per: 17 juli 2017

was: manager Inkoop, tevens programmamanager bij het Landelijk Dienstencentrum voor de Rechtspraak



BZK

CHRIS KUIJPERS

functie: directeur-generaal Bestuur en Wonen

per: 1 augustus 2017

was: directeur-generaal Milieu en Internationaal bij IenM



OCW

BARBERA WOLFENSBERGER

functie: directeur-generaal Cultuur en Media

per: 1 juli 2017

was: Chief Marketing Officer bij de Telegraaf Mediagroep



EZ-RVO.NL

ERNST NOORMAN

functie: directeur Internationale Programma's

per: 21 augustus 2017

was: ambassadeur in Suriname

Nationale Politie



NATIONALE POLITIE

LIESBETH HUYZER

functie: lid korpsleiding

per: 1 maart 2017

was: politiechef van de Eenheid Noord-Holland



PROVINCIE UTRECHT

HENRI KOOL

functie: directeur

per: 15 april 2017

was: directeur Dierlijke Agroketens en Dierenwelzijn bij EZ



ROYAL HASKONING DHV

EVA KLEIN SCHIPHORST

functie: directeur Business Unit

Public Buildings

per: 7 mei 2017

was: directeur Transacties en Projecten bij het Rijksvastgoedbedrijf



Lezen,
leren &
luisteren

Folkert Buis,
directeur Financiën &
Control Defensie Materieel
Organisatie volgde de
ABD APP 'Europa en de
wereld' die binnenkort
opnieuw start.

'Mijn cursusjaar viel samen met een aantal spannende momenten. Zo vond de tweede cursusdag vlak voor het referendum over de Brexit plaats en leek de campagne van Trump te gaan crashen op het moment dat we voor de derde keer bijeen kwamen. En het verdiepende een-op-een-gesprek dat ik met een collega van BZ voerde, was op de dag na de verkiezing van Trump. Wat me erg aansprak aan de module is dat wij voorafgaand aan de eerste bijeenkomst flink aan het werk gezet werden door Harvard-docent Jorrit de Jong. Daarnaast vond ik de kritische analyse van Adriaan Schouten (Clingendael instituut) tijdens de tweede bijeenkomst erg goed. Hij ging in het kader van de EU in op de noodzaak van hervormingen in Italië en Frankrijk. Op dat moment dachten wij nog dat de Brexit een narrow escape zou zijn.'

Wij hadden een gevarieerde groep, met een cursist van buiten het Rijk, mensen die meer in de uitvoering werken – zoals ikzelf, raadadviseurs van AZ en ABD'ers van CPB en WRR. Dat leidde tot goede discussies en verbreding van mijn netwerk.

EEN DAG LANGER

Ik heb deze module gedaan doordat ik bij Defensie de internationale praktijk voortdurend tegenkom in de uitvoering. Ik heb dan ook veel belangstelling voor internationale ontwikkelingen. Eerder volgde ik in dat kader al een meer algemene cursus bij het NATO Defense College in Rome. De module Europa en de wereld met de focus op Nederland sloot daar goed op aan. Een verbeterpunt is dat er wat mij betreft meer aandacht had mogen zijn voor trends op het gebied van internationale ontwikkelingen, bijvoorbeeld rond de betrekkingen met de VS en Rusland en technologie, klimaat en cyber. Desnoeds door de cursus een dag langer te maken.'

TEKST Jeannine Westenberg
FOTO Hans Roggen

Mijn loopbaanstap

'Toezicht houden is niet voor bange mensen'

Loes de Maat (51) zet haar tanden na ruim zeven jaar in een nieuwe baan. Op 1 april verruilde ze het directeurschap Toezicht & Handhaving bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) voor een functie bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). De Maat is benoemd tot hoofdinspecteur divisie Landbouw en Natuur én kwartiermaker directie Handhaven.

'Als kwartiermaker ga ik een nieuwe directie mee vormgeven, dat is altijd spannend', zegt ze. Bij de NZa was Loes ook verantwoordelijk voor de opbouw van de directie en heeft ze er het probleemgestuurd toezicht ingevoerd. Hiervoor bracht ze deskundigen van verschillende disciplines – waaronder ook gedragswetenschappers – bij elkaar. 'Ik geloof er heel erg in dat je met een goed samenspel tussen de juiste deskundigen veel kunt bereiken', zegt ze. 'Ook bij de NVWA zal ik me daarop richten.' De NVWA staat aan de vooravond van een volgende, grote reorganisatie. 'We gaan nog meer risicogericht en kennisgedreven werken, en keuren en toezicht scheiden', vertelt ze.



Het risicogericht werken kreeg al eerder prioriteit binnen de NVWA. Loes: 'Bedrijven en sectoren met de hoogste risico's controleren we intensiever. Bedrijven en sectoren waar regels langere tijd goed worden nageleefd, bezoeken we juist minder dan voorheen. Ook werken we aan innovaties zoals het gebruik van satellietbeelden en datamining waardoor we nog beter weten welke bedrijven het niet zo nauw nemen met de regels. Daardoor komen er zwaardere zaken boven water, en krijgen onze inspecteurs mogelijk met meer agressie te maken. Ook daar bereiden we ons op voor. Toezicht houden is niet voor bange mensen.'

'Om mijn werk goed te doen moet ik zelf de praktijk ook kennen', zegt ze. 'Daarom ga ik iedere woensdag met inspecteurs op pad. Zo was ik al op de Maasvlakte bij een inspectie van containers waar illegale gewasbeschermingsmiddelen in bleken te zitten, en bij een tomatenteler die vanwege een bacterie zijn halve bedrijf moest ruimen. Komende woensdag staat een controle bij twee melkveebedrijven in Brabant op de agenda. 'Ik kijk ernaar uit!'



THIJS VAN DER PLAS

*TMG-avond,
Sociëteit De Witte
Den Haag, 22 mei, 18:00 uur*

Robotisering, vloek of zegen? Daar gaf DG SZW Bernard ter Haar een presentatie over tijdens de TMG-avond op 22 mei. Het fenomeen zorgt voor veel nieuwe mogelijkheden, gemak en productiviteit, maar ook voor verlies van werkgelegenheid, of op z'n minst een afvlakking van de welvaarts-groei. Voor Thijs van der Plas, sinds 1 november DG Europese Samenwerking (BuZa), was het zijn eerste kennis-making met de TMG-avond. 'Ik kwam hier naartoe met de verwachting nieuwe inzichten te krijgen, en dat is gelukt. Ik vond het verhaal van Bernard goed: het zet je aan het denken. Dan heb ik het vooral over de disruptieve effecten van robotisering op de arbeidsmarkt. Zo'n avond is bovendien heel goed om te netwerken. ABD'ers komen elkaar immers op veel plekken tegen en hebben elkaar weleens nodig. Goed om elkaar steeds wat beter te leren kennen.' En, is robotisering een vloek of een zegen? Thijs, van huis uit jurist: 'The jury is still out'.