



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Byung Jonkman (pagina 10):  
'De IT-sector zou profiteren van de input  
van een meer diverse beroepsgroep'

# ABD

4  
**De nieuwe  
pensioenwet**  
Duizenden vragen,  
uren debatteren

6  
**Voor en na  
covid**  
VWS en GGD GHOR  
werken samen

8  
**Leer- en  
ontwikkelaanbod**  
'Een verrijking voor mijn  
dagelijks werk'

**BLAD**  
**Nº 2**

JUNI 2023

EN VERDER:

3 | **Leiderschap**

**Abdeluheh Choho (RVO):** 'Dat is de evenwichtsoefening:  
enerzijds toegankelijk zijn, anderzijds duidelijkheid  
bieden'

MET OOK:

12 | **Beleid in uitvoering**

**Araya Sumter (SZW) en Michiel van den Hauten  
(UWV):** 'De belangrijkste vraag is: wat verlangt de  
doelgroep van ons?'

UIT HET SGO - DOOR MAARTEN SCHURINK, SG BZK

## Werken voor de samenleving: een glansrol

*Misschien herken je het: op feestjes ben jij ‘de overheid’, vaak ook nog eens ‘de politiek’. Ik speel die rol graag: het biedt gelegenheid uit te leggen hoe de dingen gaan. Soms sta je met je mond vol tanden, omdat dingen niet uit te leggen zijn. Maar bijna altijd biedt het de mogelijkheid te vertellen wat een mooi vak we hebben. Dat werken voor de samenleving veel voldoening geeft. En wat onze rol daarbij is, dat het zelfs een glansrol kan zijn. Als je die maar pakt.*

Wat mij betreft gaan we voor die glansrol. Niet om in de spotlights te staan, maar om het verschil te maken. Daarom kozen we er ook voor om te werken voor de samenleving. Mooie drijfveer, maar niet per se gemakkelijk. Want dé samenleving bestaat niet. Diverse politieke, ideologische en praktische voorkeuren strijden om voorrang. Of het nu gaat om ecologen, juristen, of – zoals in jullie geval – ABD’ers: naast vakinhoud gaat het ook over de context waarin we werken, en de manier waarop we dat doen.

### Grenzeloos werken

Wat daarbij opvalt is dat de oplossing voor bijna elk vraagstuk over de grens gaat van een departement, beleidsterrein of bestuurslaag. Terwijl onze systemen, processen en structuren daar te weinig op zijn ingericht. Grenzeloos werken vraagt daarom veel van ons. Oplossingen zijn niet eenvoudig te vinden, en de meningen over de aanpak verschillen. Zeker nu.

## ‘De aandacht voor ons vak is er niet voor niets’

### Ons moreel kompas

De politiek maakt de keuzes. Wij geven advies, houden toezicht, maken beleid en voeren uit. En precies daar, juist nu, kunnen we ons vakmanschap laten gelden. Samen werken aan oplossingen voor mensen, organisaties en opgaven. Die centraal stellen, en niet het beleid, de regel of het departement waar je werkt. Met als basis ons gezamenlijk moreel kompas, zodat mensen erop kunnen rekenen dat we handelen vanuit rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid. Letterlijk waardenvol werk leveren, vanuit waarden zoals beschreven in de Gids Ambtelijk Vakmanschap.

Al veel collega’s zetten zich hiervoor in. Via initiatieven op het gebied van beleid, uitvoering en cultuur bijvoorbeeld. De SG’s willen dit een impuls geven en zorgen voor meer samenhang. Daarvoor stelden we de Ontwikkel agenda Rijksdienst op. De aandacht voor ons vak is er niet voor niets, mensen beginnen er terecht over. Laten wij als publieke leiders onze rol pakken, met glans. Met de spotlights gericht op de reden waarom we voor dit vak kozen: oplossingen vinden voor Nederland, voor mens en organisatie.

WIE  
wat waar? 

### TMG-BENOEMINGEN

Het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD vind je op [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl).

#### YVONNE VAN DER BRUGGE-WOLRING

**functie per 15 april 2023:** directeur-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk - BZK  
was: algemeen directeur Logius bij BZK

#### ERWIN NIJSSE

**functie per 1 mei 2023:** directeur-generaal Bedrijfsleven en Innovatie - EZK  
was: directeur Nationaal Groeifonds bij EZK

#### EVA DEN DUNNEN-HEIJBLUM

**functie per 1 juni 2023:** directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie - BZK  
was: plv. SG bij LNV

#### GEA VAN CRAAIKAMP

**functie per 1 juli 2023:** consultant ABDTOPConsult - BZK  
was: SG bij Defensie

#### MICHEL HEIJDRÁ

**functie per 22 mei 2023:** directeur-generaal Klimaat en Energie - EZK  
was: wnd. DG Klimaat en Energie bij EZK

#### MARJOLEIN JANSEN

**functie per 12 juni 2023:** directeur-generaal Ruimtelijke Ordening - BZK  
was: project-directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij BZK

#### MICHÉLE BLOM

**functie per 10 juli 2023:** bestuursvoorzitter - Isala klinieken  
was: DG Rijkswaterstaat bij IenW

#### ELLEN BIEN

**functie per 1 augustus 2023:** algemeen directeur - Dierenbescherming  
was: hoofd-directeur Financiën en Control bij Defensie

#### KITTY VAN DER HEIJDEN

**functie per 3 juni 2023:** Deputy Executive Director - UNICEF  
was: DG Internationale Samenwerking bij BZ

### COLOFON

DGABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van DGABD. Reacties of vragen naar [abd@minbzk.nl](mailto:abd@minbzk.nl).  
**EINDREDACTIE** Marjan Breugom, Maarten Hilbrandie (DGABD) **FOTOGRAFIE COVER** Marieke Duijsters **TEKST EN VORMGEVING** Kris Kras context, content & design, Utrecht **DRUK** Xerox



## LEIDERSCHAP

*Hoe brengen ABD'ers de rijksbrede visie op publiek leiderschap in praktijk? **Abdeluheh Choho**, algemeen directeur van RVO, deelt zijn inzichten en ervaringen.*

'De steeds complexere vraagstukken binnen de Rijksoverheid vragen om meer en betere samenwerking. De visie op publiek leiderschap helpt daarbij, door je uit te dagen om te ontdekken hoe jij naar leiderschap kijkt en welke waarden je hanteert. Dat verbetert de samenwerking, want je spreekt dezelfde taal en begrijpt elkaar dus beter. Daarnaast kan de visie publiek leiders helpen om onze collectieve opdracht te vervullen: de overheid eenvoudiger en doelgerichter maken. Om de dienstverlening aan burgers en ondernemers te verbeteren en het vertrouwen in de overheid te herstellen.'

### **Leiderschap in elke rol**

'Op het eerste gezicht suggereert leiderschap misschien een top-downaanpak. Maar je kunt het in elke rol tonen. Ik investeer daarom binnen RVO in persoonlijk leiderschap, ook bij jonge mensen. Dat doe ik door richting te geven aan de organisatie met een nieuwe strategie om zo medewerkers

handvatten te bieden voor de dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd wil ik benaderbaar zijn en openstaan voor ideeën van medewerkers. Ik ga dus graag met ze in gesprek. Maar als dat gesprek is gevoerd, is het soms nodig om te zeggen: "We sluiten dit onderwerp nu af." Ook als mensen eigenlijk verder willen discussiëren. Dat is de evenwichtsoefening: enerzijds toegankelijk zijn, anderzijds duidelijkheid bieden. Zodat het gesprek niet eindeloos duurt. Er moet ook weer ruimte komen voor de volgende stap.'

### **Over die drempel**

'Om anderen te inspireren om zichzelf te durven tonen, koppel ik in presentaties de inhoud vaak aan een persoonlijk verhaal. Zo begrijpen collega's mijn drijfveer beter. Mezelf laten zien betekent wel dat ik me soms kwetsbaar opstel. Dat is niet altijd makkelijk. Maar ik probeer me steeds over die drempel heen te zetten.'

Scan de QR-code voor het verslag van het ABD Symposium 2023, waar Abdeluheh zijn ervaringen met publiek leiderschap deelde.







## Totstandkoming nieuwe pensioenwet

# ‘Alle feiten op tafel, alle mensen aan tafel’

*Na vijftien jaar discussie is de kogel door de kerk: een nieuwe pensioenwet, passend bij de tijd waarin we leven. Stan Kaatee (directeur-generaal Werk bij SZW) en Tjerk Kroes (directeur Economisch Beleid en Onderzoek bij DNB) blikken terug op een intensief wetgevingsproces.*

Dat de Wet toekomst pensioenen niet zonder slag of stoot tot stand kwam, is volgens Stan niet zo verwonderlijk. ‘Dit thema raakt tien miljoen Nederlanders en het gaat om 1500 miljard euro. Dan zet je niet snel grote stappen. Uiteindelijk wil je een pensioenwet voor de komende vijftig jaar, niet voor één kabinetsperiode.’ Tjerk: ‘In de slotfase van de totstandkoming van de wet dacht ik nog: “Het zal toch niet gebeuren dat het tóch nog ergens fout gaat?” Dan hadden we misschien wel weer twee decennia nodig gehad om tot dit punt te komen.’

### EMOTIONELE DISCUSSIES

Net als alle overige betrokken partijen vonden Stan en Tjerk het hoog tijd voor een modernisering van ons pensioenstelsel. ‘In het oude stelsel was het de bedoeling om de pensioenen elk jaar te indexeren’, legt Stan uit. ‘Maar een steeds groter deel van de pensioenpot moest als veiligheidsbuffer apart worden gehouden. Dat dit ten koste gaat van de hoogte van de pensioenen, leidt bij ouderen natuurlijk tot boosheid. We konden in het afgelopen decennium een voor hen belangrijke belofte niet waarmaken. De jongeren daarvoor laten betalen, is ook niet meer eerlijk. Want als zij dan straks zelf aan de beurt zijn, is de pot weer op. Bovendien werken mensen niet meer veertig jaar bij dezelfde baas.’ Tjerk merkt dat het thema veel emoties losmaakt in de samenleving. ‘Je zou denken dat het vooral een technisch dossier is, maar mensen krijgen hier echt een hoge bloeddruk van. De discussies verlopen op een manier die je lang niet bij alle heikele thema’s tegenkomt. En dus was er een tocht door de woestijn voor nodig om tot elkaar te komen. Het belangrijkste is dan: alle feiten op tafel, alle mensen aan tafel.’

### DUIZENDEN VRAGEN, TIENTALLEN UREN

Zowel in de Tweede als in de Eerste Kamer was het tot de laatste dag spannend: zou de Wet toekomst pensioenen worden aangenomen? Stan blikt terug op die hectische

periodes. ‘Van de Raad voor de Rechtspraak en de pensioenfondsen tot de vakbonden en de toezichthouders: we hebben in het wetgevingsproces ontzettend veel adviezen verwerkt. Daar kwamen alleen al vanuit de Tweede Kamer nog eens bijna drieduizend vragen bij, die we stuk voor stuk schriftelijk of mondeling hebben beantwoord. Minister Carola Schouten heeft in totaal tachtig uur gedebatteerd. Dat maakt het voor mij extra bijzonder dat deze wet er nu ligt.’

### MET ZIEL EN ZALIGHEID

Nu de pensioenwet er ligt, is het tijd om de samenleving te informeren. Een kritische en soms gefrustreerde samenleving welteverstaan. Stan: ‘Ik heb geleerd om op verjaardagen in dertig seconden uit te kunnen leggen waarom dit nieuwe pensioenstelsel van belang is. Je kunt pas een campagne starten als een wet is aangenomen. Als je dat eerder doet, dan hoor je tegenstanders – terecht – zeggen dat we ons hele apparaat inzetten om een wet erdoorheen te drukken. Het is de uitdaging om een simpele en effectieve campagne te ontwikkelen, die uitlegt waarom we ons stelsel moderniseren.’ Ook Tjerk heeft geleerd om complexe zaken zo simpel mogelijk over te brengen. ‘Tegelijkertijd vind ik dat we de relatie tussen overheid en burger nog eens goed moeten overdenken. Onder een tweet van DNB stond het onlangs vol met samenzweringstheorieën. We zouden het geld van iedere Nederlander afpakken. Waar komt al die boosheid toch vandaan? Ik zie bij de overheid echte professionals, die zich met ziel en zaligheid inzetten voor de publieke zaak.’ Stan snapt een deel van de boosheid wel. ‘We doen ook een hoop nog niet goed. Ik houd me binnen SZW ook bezig met de arbeidsmarkt. Kijk bijvoorbeeld naar de bagage-afhandelaren op Schiphol en de werkomstandigheden voor arbeidsmigranten: ik kan me goed voorstellen dat sommige mensen geen bescherming ervaren van de overheid. Daar moeten we dus hard aan werken.’



Tjerk Kroes

### Stan Kaatee (SZW):

‘Het belangrijkste doel was een evenwichtig stelsel. En dat is gelukt’

### WATER BIJ DE WIJN

De komende jaren krijgen pensioenfondsen de tijd om de overgang naar het nieuwe stelsel in goede banen te leiden. Een ‘grote omrekenoperatie’, aldus Stan. Hij is blij met het eindresultaat, maar ziet nog altijd een complexe wet voor zich liggen. ‘Het is ons niet gelukt om de pensioenwet heel veel simpeler te maken. Dat is een gemiste kans, maar ik snap wat de oorzaak is. We hebben een deal moeten sluiten met zó veel partijen. Het belangrijkste doel was een evenwichtig stelsel. En dat is gelukt.’ Stan kijkt tevreden terug op een intensief onderhandelingsproces. ‘De afgelopen drie jaar ben ik daarin ook maar gewoon een passant geweest. Ik sta op de grote schouders van mijn voorgangers. Het is heel bijzonder om te zien hoe we dit met de hele polder tot een goed einde hebben gebracht.’ Tjerk herinnert zich een mooi moment van een paar jaar geleden. ‘Ik werd op een avond vlak voor een akkoord gebeld door een werknemersdelegatie, die graag eens wilde horen wat DNB vond van enkele punten in de nieuwe wet. Dat die delegatie ons zag als een partij voor betrouwbaar advies, gaf mij ontzettend veel voldoening. DNB heeft zich in dit dossier altijd willen opstellen als een adviseur voor iedereen, zonder zelf partijdig te zijn. Die rol is ons ook altijd gegund.’



Stan Kaatee





## ‘De olifantenpaadjes van de coronapandemie zijn niet altijd meer toegankelijk’

Ton Coenen,  
algemeen directeur GGD GHOR Nederland

Florien van der Windt,  
directeur Publieke Gezondheid (VWS)

# Samenwerken na de coronastorm

*Nu de storm is gaan liggen, werken VWS en GGD GHOR Nederland gezamenlijk aan de voorbereiding op toekomstige infectieziekten. Welke lessen trekken zij daarbij uit de coronapandemie?*

### Hoe verloopt de samenwerking nu?

**Florien:** ‘Het contact tussen VWS en GGD GHOR is nog steeds intensief. We spreken elkaar ook nu vaak dagelijks. De pandemie bracht het besef dat we het met elkaar moeten zien te rooien. De opgedane ervaring zetten we in bij het vaccinatiebeleid en de infectieziektebestrijding, maar ook voor preventie, mentale gezondheid en de voorbereiding op andere gezondheidsdreigingen. Denk aan hittestress en het risico op overstromingen door klimaatverandering. Ook hieraan zullen we samen met de GGD over de domeinen heen moeten werken.’

**Ton:** ‘Samenwerken is ook weten wat je aan elkaar hebt als het erop aankomt. In die verbinding moeten we daarom blijven investeren. Dat tik je niet even af met een beleidsbrief. Dat geldt ook voor onze samenwerking met bijvoorbeeld het RIVM, gemeenten en provincies. Al onze opgaven hangen met elkaar samen. Het is niet altijd makkelijk, met zo’n kluit aan uitdagingen. Maar die samenwerking is wel in het belang van de publieke gezondheid.’

**Francine:** ‘Ook in deze transitiefase hebben we elkaar dus hard nodig. We zijn nu allemaal bezig de COVID-zorg af te schalen. Maar ondertussen loopt de reguliere zorg door én bouwen we hard aan een stelsel voor pandemische

paraatheid. Ton en ik zijn lid van de stuurgroep Landelijke Functie Opschaling Infectiebestrijding, de LFI. Daarin bouwen we samen met GGD’en een organisatie bij het RIVM die in tijden van een pandemie de regie kan nemen.’

### Welke lessen bracht de pandemie?

**Henk:** ‘We weten nu: als het moet, kunnen de GGD’en flink opschalen, en snel ook. Daarnaast leerden we dat er een intensievere samenwerking nodig is met de verschillende ministeries. Ook met hen hadden we tijdens de pandemie vaak dagelijks overleg over de operatie.’

**Florien:** ‘De GGD heeft een schat aan praktijkervaring opgedaan. Daarvan maken we dankbaar gebruik, ook op andere gebieden. Zo is het vaak lastig om kwetsbare bevolkingsgroepen te bereiken. Bijvoorbeeld mensen met een lager inkomen, die gemiddeld wel meer zorgvraag hebben. Tijdens de pandemie ging de GGD met een vaccinatiebus wijken met een sociaaleconomische achterstand in. Dit bleek ook goed te werken voor jongeren die liever niet op afspraak komen prikken. Deze succesvolle strategie passen we nu toe op de HPV-vaccinatiecampaagne, door vaccinatiebussen bij schoolpleinen te zetten.’

**Francine:** ‘Zo hebben de lessen van corona de publieke



Henk Soorsma,  
plv. directeur-generaal COVID-19 (VWS)



Francine L'Ortye, programmadirecteur  
Pandemische paraatheid publieke gezondheid (VWS)

gezondheid en de GGD'en dichter bij de burgers gebracht.'

**Ton:** 'De GGD'en hebben enorm veel geleerd, allereerst dat we als GGD'en veel sterker staan als we het samen doen. En dat we zo'n grote opgave aankunnen, ook al kan het altijd beter.'

#### **Welke moeilijkheden voorzien jullie voor de toekomst?**

**Florien:** 'De olifantenpaadjes die we tijdens de coronapandemie bewandelden, zijn niet altijd meer toegankelijk. Zo konden we toen bijvoorbeeld bij uitzondering DigiD gebruiken voor het maken van vaccinatieafspraken. Maar dat kan volgens de regels bijvoorbeeld weer niet voor HPV-vaccinaties. Ik kan me voorstellen dat een buitenstaander denkt: als het toen kon, waarom nu dan niet? Maar die vereiste wettelijke grondslagen zijn er ook niet voor niets.'

**Ton:** 'Daarnaast is het een feit dat de vaccinatiegraad daalt. De heftige discussies over de COVID-vaccinaties hebben ook gevolgen voor andere vaccinatieprogramma's. Daarvoor moeten we dus gezamenlijk een toekomstgerichte aanpak ontwikkelen.'

#### **Hoe gaan jullie om met alle kritiek op de corona-aanpak?**

**Ton:** 'Er zijn veel dingen goed gegaan, maar de realiteit is dat er altijd kritiek zal zijn. En via de huidige communicatiemiddelen krijgt juist die veel aandacht. De vraag is: hoe ga je daar op een goede manier mee om, ook als het op een kwetsende manier wordt gebracht? Daarvoor moeten we samen een goede strategie vinden, want we zitten in hetzelfde schuitje.'

**Henk:** 'Ik zie tot mijn vreugd dat er binnen de publieke gezondheidszorg een nieuw elan is ontstaan. Want ondanks de belemmerende maatregelen is de zorgketen steeds blijven leveren. Dat geeft een soort zelfbewustzijn. Daarbij hoort ook dat je realistisch en nuchter tegenover kritiek staat. Ik merk dat VWS-ambtenaren daarvoor openstaan en gemaakte keuzes graag uitleggen.'

**Francine:** 'Dat is ambtelijk vakmanschap: trots zijn op het werk dat je hebt geleverd, maar ook bereid zijn om verantwoording af te leggen over de afwegingen die je hebt gemaakt.'

#### **Hoe ziet de publieke gezondheidszorg er in 2030 uit?**

**Francine:** 'In 2030 is de infectieziektebestrijding bij de GGD ook structureel versterkt, waardoor we goed voorbereid zijn. Bijvoorbeeld met een opschaalbare ICT-structuur.'

**Florien:** 'Ik hoop dat we dan naast een versterking van de infectieziektebestrijding ook de inzet op gezondheid en preventie verder hebben gebracht. Want tijdens de pandemie zagen we dat mensen met een slechtere gezondheid als eerste op de IC belandden. Ik zou het mooi vinden als de samenwerkingsverbanden tussen het sociaal domein en het gezondheidsdomein in 2030 heel vanzelfsprekend zijn geworden.'

**Ton:** 'Met een sterkere preventieaanpak zullen de gezondheidsverschillen tussen bevolkingsgroepen kleiner worden. Dat is waar we naartoe werken. Of het ook reëel is, dat moeten we ontdekken. Maar ik denk dat het mogelijk is.'

## Het leer- en ontwikkelaanbod van DGABD

# ‘Het is echt een verrijking

Met het uitgebreide leer- en ontwikkelaanbod ondersteunt DGABD publieke leiders in hun professionele ontwikkeling. Een trainer en twee deelnemers vertellen over hun ervaringen.

**K**limaatverandering, de opvang van asielzoekers, het gebrek aan vertrouwen in de overheid: de maatschappelijke opgaven van nu vragen om breed inzetbare publieke leiders met up-to-date kennis van relevante thema's. Met het leer- en ontwikkelaanbod organiseert DGABD daarom activiteiten op het gebied van leiderschapontwikkeling. ABD'ers leren van en met elkaar in onder andere het Zomerprogramma, leertrajecten en het ABD LaB.

### ZOMERPROGRAMMA: MET NIEUWE OGEN

Een van de trainers tijdens het Zomerprogramma van 2023 is Marijn Molema. Hij is plaatsvervangend directeur bij het Planbureau Fryslân en daarnaast bijzonder hoogleraar Regionale Vitaliteit en Dynamiek aan de Letterenfaculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. In zijn boek 'Zwaaien, roepen, springen - naar een land waarin elke regio telt' geeft hij zijn visie op regionaal denken en doen in Nederland. In zijn training wil hij ABD'ers inspireren om met nieuwe ogen te kijken naar het regionale optreden van de overheid bij grote opgaven.

‘Bij het Planbureau viel ons oog op een interessante tegenstelling’, vertelt Marijn. ‘Op sociaaleconomische indicatoren doet Friesland het minder goed dan andere provincies. Bijvoorbeeld wat betreft het aantal banen per duizend inwoners en het gemiddelde inkomen. Maar als het gaat om sociale factoren en mate van tevredenheid doet Friesland het juist

heel goed. Dat is de Friese paradox: als een provincie economisch slechter scoort, zou je verwachten dat de inwoners minder tevreden zijn. Maar het tegengestelde blijkt hier dus het geval. Zo zie je maar: inwoners ervaren hun regio soms heel anders dan het beeld dat de overheid heeft.’



**Marijn Molema**

‘De eigen biografie van de deelnemers is onderdeel van mijn training’

### Interessante materie

Dit inzicht markeert een verandering in hoe we denken over regio's en regionale verschillen, legt Marijn uit. ‘Ondanks 75 jaar regionaal beleid voelen de regio's zich achtergesteld, er heerst regionaal onbehagen. Denk bijvoorbeeld aan al die omgekeerde vlaggen. Lange tijd was de rijksoverheid vooral gefixeerd

op de economische achterstand van regio's. Nu begint er meer aandacht te komen voor de aspecten die een regio uniek maken. Zowel bij de overheid als bij de regio's zelf. Dat leek me interessante materie voor ABD'ers, omdat het aanknopingspunten biedt om de broodnodige samenwerking met de regio's te verbeteren. Zodat zij niet langer hoeven te zwaaien, roepen en springen om de aandacht te krijgen die ze verdienen.’

‘De kennis over regionale verschillen die ABD'ers in de training opdoen, vertalen we ook naar hun eigen leiderschapstijl’, aldus Marijn. ‘Met als doel om het beleid hierop beter af te stemmen en op een verantwoorde manier met de regio's om te gaan. Maar ook de eigen biografie van de deelnemers is een belangrijk onderdeel van mijn training komende zomer. Zij reflecteren samen op de plek waar zij zijn opgegroeid en welke invloed dat heeft op hoe zij nu in hun werk staan. Bijvoorbeeld op de waarden die je hanteert.’

### LEERTRAJECT: DIRECT TOEPASBAAR

De zomer is een mooi moment voor professionele ontwikkeling. Dat vond ook Nizanne Kruijthof, directeur Digitalisering en algemeen directeur I-Interim Rijk (ad interim) bij BZK. Zij volgde in het Zomerprogramma de masterclass Conflict-eren. ‘Dat vond ik zo leuk en interessant dat ik me aanmeldde voor het verdiepende leertraject Conflict-eren later dat jaar’, vertelt ze. ‘Onze trainer Shirine



# voor mijn dagelijks werk'



**Nizanne Kruihof**

**'Mijn besluiten worden er uiteindelijk beter van'**

Moerkerken leerde ons functioneel conflict in te zetten om complexe maatschappelijke vraagstukken verder te brengen. Een fascinerend uitgangspunt, vooral omdat we conflict vaak beschouwen als een probleem. Shirine stelt juist: het is heel leerzaam om te leren herkennen wanneer er een verschil van mening is, hardop of onderhuids.'

Binnen de overheid is er vaak de neiging om te snel naar consensus te zoeken, vindt Nizanne. 'Maar je hoeft een meningsverschil niet zo snel mogelijk de wereld uit te helpen. Soms is het productiever om het juist even met elkaar oneens te zijn en dat te onderzoeken zonder een schuldige aan te wijzen: waarin en waarom verschilt onze mening? En hoe profiteren we daarvan?' In de training Conflict-eren leren de deelnemers gebruik te maken van conflict om de organisatie verder

te brengen. 'Deze nieuwe kennis is direct toepasbaar op mijn werk', aldus Nizanne. 'Ik vraag nu bijvoorbeeld vaak: wat in deze context maakt het voor jou logisch om dit zo te doen? Een ongebruikelijke en soms ongemakkelijke vraag, maar je haalt zo wel de lading uit conflicten. En mijn besluiten worden er uiteindelijk beter van. Het is echt een verrijking voor mijn dagelijks werk.'

## **ABD LAB: UIT DE DAGELIJKSE HECTIEK**

Naast het Zomerprogramma heeft DGABD ook een leiderschapsprogramma speciaal voor directeuren: ABD LaB (Leiderschap aan Bod). ABD LaB is een leertraject op maat voor directeuren bij de overheid. In leergroepen van vijf ontwikkelen deelnemers samen met een begeleider een leeragenda. Die bestaat onder andere uit bijeenkomsten, trainingen en reflectiesessies waarin deelnemers de dilemma's die zij in hun dagelijks werk tegenkomen met elkaar bespreken.

Ruim 120 directeuren hebben inmiddels deelgenomen aan het ABD LaB. Waaronder Esther Veldhuis, directeur Plantaardige Agroketens en Voedselkwaliteit bij LNV. 'Ik wilde graag reflecteren en met en van anderen leren', vertelt zij. 'De mensen in mijn leergroep zitten allemaal op verschillende plekken binnen de overheid en in een andere fase van hun loopbaan. Juist die verscheidenheid was heel waardevol. Ik werk bijvoorbeeld bij een beleidsdirectie, maar er zit in mijn groep ook iemand die werkt bij een toezichthouder en iemand die werkt bij een onderzoeksinstituut. Dat zijn totaal andere perspectieven binnen de overheid. Je staat dan echt even in andermans schoenen, wat leidt tot heel inzichtelijke gesprekken.'

Esther en haar leergroep hadden onder andere sessies over de dilemma's in politiek-ambtelijke verhoudingen en zij deden organisatieopstellingen. 'Maar het belangrijkste vond ik de waarachtige gesprekken die we naar aanleiding van de sessies in de groep voerden. Daar was ik echt naar op zoek: in een veilige omgeving vrij experimenteren en samen reflecteren op wat je op je werk meemaakt en hoe je het aanpakt. Het was bijzonder dat onze begeleider Marise Hazenberg van DGABD ons binnen bepaalde kaders de ruimte gaf om onze leerbehoefte vorm te geven.' Het LaB gaf Esther ook de kans om even uit de dagelijkse hectiek te stappen. 'Het is een gepland moment om even stil te kunnen staan. Anders hol je maar door.'



**Esther Veldhuis**

**'Het is een moment om even stil te staan. Anders hol je maar door'**





8

**OPENHARTIGE  
ANTWOORDEN**

**BYUNG JONKMAN**

Hoofd Informatievoorziening  
en ICT van het KNMI



## 1.

### Was je altijd al geïnteresseerd in IT?

‘Ik kwam met een flinke omweg in dit werkveld terecht. Na het eerste jaar van de studie Biologie ging ik de Kunstacademie doen, met een speciale interesse voor fotografie. Maar in die tijd was ik ook fanatiek gamer. Die interesse groeide, waardoor ik uitkwam bij de studie Technische Informatica. Sindsdien spelen IT en digitalisering een belangrijke rol in mijn leven.’

## 2.

### Wat vind je zo interessant aan IT?

‘Het is echt een fascinerend werkveld. Als ik eraan denk, krijg ik een glimlach op mijn gezicht. Aan de ene kant zitten er risico’s en bedreigingen aan waarvan mensen zich niet altijd bewust zijn. Op het gebied van privacy en cybersecurity bijvoorbeeld. Om die reden ben ik bijvoorbeeld voorzichtig met posten op social media. Aan de andere kant biedt technologie immense mogelijkheden. En de ontwikkelingen gaan razendsnel. Ik weet nog goed dat de eerste mobiele telefoon op de markt kwam. En later moet ik als oud dametje aan mijn kinderen vragen hoe het allemaal werkt.’

## 3.

### Wat kreeg je vanuit huis mee?

‘Ik kom uit een warm gezin. Mijn ouders hebben mij geadopteerd uit Zuid-Korea toen ik 3,5 jaar oud was. Met mijn twee grote broers heb ik fijn contact. Het overlijden van mijn vader was een verdrietig en bepalend moment. Ik was toen vijftien. Mijn moeder moest opeens in haar eentje drie kinderen opvoeden. Zij belichaamde het motto “niet lullen, maar poetsen”. Daardoor leerde ik dat je het in het leven voornamelijk zelf moet doen. Dat pragmatische heb ik duidelijk van haar.’

## 4.

### Welke rol speelt de Zuid-Koreaanse cultuur in je leven?

‘Laatst las ik het boek Mama Lee van journalist Mischa Blok. Ze vertelt daarin over haar zoektocht naar haar biologische moeder in Zuid-Korea. Ik herkende veel in haar beschrijvingen. Het zette me echt aan het denken: kan mijn doorzettingsvermogen ook door mijn Zuid-Koreaanse wortels komen? Koreanen zijn vaak harde werkers, net als ik. Ik vraag me daarom wel eens af: wat komt door je opvoeding en wat zit simpelweg in je DNA? Ik heb mijn biologische zus in Korea ook ontmoet. Nu appen we af en toe met elkaar. Maar de communicatie is een uitdaging, want ik spreek geen Koreaans en zij nauwelijks Engels. Door het contact met mijn zus besefte ik dat ik door mijn adoptie veel mogelijkheden had die zij daar niet kreeg.’

*‘Later moet ik als  
oud dametje aan  
mijn kinderen  
vragen hoe het  
allemaal werkt’*

## 5.

### Wat geef je je eigen kinderen mee?

‘Ik vind het belangrijk om er voor ze te zijn. Tegelijkertijd is bij ons thuis duidelijk: je moet het wel zelf gaan doen. Mijn zoon studeert Cybersecurity. Met die studiekeuze lijkt hij in mijn voetsporen te treden. Toch kijkt hij heel anders naar IT dan ik. Dat leidt tot leuke discussies. Ik was vroeger zelf ook een eigenwijze tiener. Mijn moeder maakte zich wel eens zorgen om me. Bijvoorbeeld toen ik na mijn propedeuse van studie wisselde. Maar kinderen doen het op hun eigen manier. Ze moeten hun eigen fouten maken. Niet iedereen springt door hetzelfde hoepeltje heen, en dat hoeft ook niet.’

## 6.

### Welke invloed hebben jouw kinderen op jou?

‘Ze houden me bij de les. We hebben het bijvoorbeeld vaak over klimaatverandering. Vooral mijn dochter vindt dat een zorgwekkende ontwikkeling. Zij behoort tot Generatie Z en vraagt zich af: wat blijft er straks voor ons over? De gesprekken die we hierover voeren maken mij bewust van de noodzaak om te verduurzamen. Bij het KNMI is dit natuurlijk ook een belangrijk thema. Een mooi voorbeeld vind ik onze nieuwe supercomputer in IJsland. Die draait op groene stroom en heeft door het koude klimaat bovendien minder koeling nodig. Dat scheelt veel elektriciteit. En CO<sub>2</sub>-uitstoot.’

## 7.

### Wat zou je nog willen bereiken?

‘Het valt mij op dat kennis van IT niet altijd op waarde wordt geschat. Bijvoorbeeld in een raad van toezicht. Kandidaat-leden moeten bijvoorbeeld financiële, juridische en domeininhoudelijke kennis hebben. Maar een IT-portefeuille ontbreekt vaak. Terwijl cybersecurity, digitalisering en data nu voor alle werkvelden relevant zijn. Ik ben op zoek naar een nevenfunctie waarin ik mijn kennis en ervaring op het gebied van digitalisering kan toepassen. Daarnaast is het mijn persoonlijke missie om meer jongere vrouwen met expertise in digitalisering, cybersecurity en IT te stimuleren om dit soort nevenfuncties te vervullen. Het is nogal een old boys network. De sector zou profiteren van de input van een meer diverse beroepsgroep.’

## 8.

### Wat doe je in je vrije tijd?

‘Ik ga er graag samen met mijn vriend met de fiets op uit, het liefst in de natuur. Tijdens die tochtjes sponsoren we graag de lokale horeca. Maar ik ben wel een mooiweerdietser. Als het regent, blijf ik thuis.’



*Araya Sumter (directeur Werknemersregelingen bij SZW) en Michiel van den Hauten (directeur Strategie, Beleid en Kenniscentrum bij UWV) vertellen hoe zij voor én met de samenleving werken.*

## ‘De belangrijkste vraag is: wat verlangt

### **Wat is jullie grootste gedeelde uitdaging?**

**Michiel:** ‘Als ik er één zou moeten kiezen: zorgen voor een goed functionerende arbeidsongeschiktheidswet. Met de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA, red.) hebben we jaren geleden een weloverwogen stelsel geïntroduceerd, maar daar blijken voor sommige groepen scherpe randjes aan te zitten. Daarnaast kampt UWV met grote achterstanden in de beoordelingen door verzekeringsartsen. Dat is echt een groot vraagstuk: is de wet op deze manier nog wel uitvoerbaar? En zo niet: passen we het huidige stelsel dan aan of moeten we op zoek naar een nieuw stelsel?’

**Araya:** ‘Een kwetsbare groep zit ziek thuis, te wachten op een arbeidsongeschiktheidsbeoordeling van het UWV. Door het huidige beleid en de uitvoering worden zij op dit moment niet optimaal gefaciliteerd. Daarin hebben het UWV en SZW elkaar nodig om stappen te maken, om de hardheden uit de wet te halen. De WIA is een inkomensverliesverzekering. Het is taai dat deze negatief kan uitpakken voor de mensen die het minst verdienen. Aan ons de taak om de menselijke maat beter toe te passen en ons beleid voor de uitvoering te vereenvoudigen. Daarom is er nu een onafhankelijke commissie ingesteld, die gaat onderzoeken wat er in ons huidige stelsel nog niet goed gaat.’

### **Een hoge werkdruk, een beoordelingsachterstand: welke impact heeft dit op jullie collega's?**

**Michiel:** ‘Het is een mix van mouwen opstropen en frustratie. Neem bijvoorbeeld het aantal mensen dat wacht op een WIA-beoordeling. Die problematiek is er al heel lang en het kost tijd om veranderingen teweeg te brengen. Dat is natuurlijk frustrerend. We onderzoeken hoe we onze artsen efficiënter kunnen inzetten, maar daarin alleen zit te weinig ruimte. Er staan duizenden mensen in de wacht, dus we moeten hard op zoek naar andere maatregelen.’

**Araya:** ‘We voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk voor die opgave. Noem het professionele buikpijn: veel mensen zitten thuis te wachten, terwijl we juist willen dat iedereen inkomenszekerheid heeft. Samen met het UWV zijn we per geboortjaar gaan onderzoeken hoe groot de kans is dat uitkeringsgerechtigden terugkeren op de arbeidsmarkt. Bij 60+’ers blijkt die kans helaas relatief klein. Met als resultaat dat mensen uit die groep nu een vereenvoudigde beoordeling van hun WIA-aanvraag kunnen krijgen. Dat schuurt met onze Seniorenkansvisie, maar we krijgen terug dat duidelijkheid mensen rust geeft. Daarbij ontvangen alle 60+’ers wel persoonlijke dienstverlening van WERKbedrijf, het UWV-trefpunt voor werkzoekenden en werkgevers. En willen ze wel een reguliere beoordeling, dan kan dat altijd. Het zou tragisch zijn als mensen niet datgene krijgen waar ze recht op hebben, puur omdat de uitvoering een capaciteitstekort heeft.’

### **< Araya Sumter**

**‘Er gaat geen beleidsstuk de deur uit zonder dat we weten wat de doelgroep ervan vindt’**

### **‘De menselijke maat’: een veelgehoorde term. Hoe werken jullie daaraan?**

**Michiel:** ‘In de eerste plaats door onze dienstverlening te verbeteren, door



Een beleidsmaker en een uitvoerder aan het woord over de raakvlakken van hun werk en het belang van een goede samenwerking.



## de doelgroep van ons?’

onze professionals meer ruimte te geven cliënten te helpen en waar nodig maatwerk te bieden. We halen signalen op over waar burgers en werkgevers tegenaan lopen en hoe we die in de dienstverlening kunnen oplossen, of waar wet- en regelgeving knelt. Daarover gaan we dan in gesprek met het ministerie.’

**Araya:** ‘Zoals de Ombudsman altijd zegt: maatwerk is geen oplossing voor slecht beleid. Tegelijkertijd kan de burger niet wachten. We ontwikkelen beleid voor de mensen, dus de belangrijkste vraag is: wat verlangt de doelgroep van ons? Daarom spreken wij zelf ook de mensen voor wie het beleid maken. Recent interviewden we zo’n zeventig WW’ers, om van hen te horen wat er goed en minder goed gaat bij de WW. Mede daardoor zijn we nu bezig met de voorbereidingen voor een grootschalig onderzoek naar de sollicitatieplicht in de WW, onder duizenden Nederlanders. Zo krijgen we inzicht in hoe die plicht op dit moment voor mensen werkt en wat er zou gebeuren als we die plicht anders invullen. Dat doen we samen met het UWV. Wat ik daaraan heel gaaf vind, is dat we zo van praktijkgericht werken naar evidence-based werken gaan. Dat is ook wat de politiek én de samenleving van ons vragen. Er gaat geen beleidsstuk de deur uit zonder dat we weten wat de doelgroep ervan vindt.’

**Michiel:** ‘Daarin is de menselijke maat iets anders dan klanttevredenheid. Met de Menselijke Maat Monitor willen we bij het UWV antwoord krijgen op drie vragen: voelen mensen zich gezien, gehoord en geholpen? Daarbij is die laatste het ingewikkeldst. Het moet

namelijk wel kunnen binnen de regelgeving. De menselijke maat moet dus ook in de genen van de wetten zitten.’

### **Wat is de belangrijkste les die jullie tot nu toe leerden in deze rol?**

**Araya:** ‘Creëer ruimte om af en toe even een stap terug te nemen. Hoe kunnen we dit met elkaar zo goed mogelijk doen? Als ik Michiel een week niet heb gesproken, gaat er iets mis in onze samenwerking. Dat klinkt overdreven, maar de lijnen moeten kort zijn. Dus niet vanuit je eigen silo beleid maken en denken dat het oké is. Betrek de uitvoerder, maar ook zeker de mensen daarbij.

Dat verdienen ze. Ik heb ook geleerd om ongemakkelijke gesprekken niet uit de weg te gaan. We moeten onze collega’s helpen als ze het lastig hebben. Hoe lossen we dit samen op? Uiteindelijk heeft de samenleving er niets aan als wij kissebissend door de gangen lopen.’

**Michiel:** ‘Wees oprecht geïnteresseerd in elkaar. Zo krijg je meer begrip voor wat de ander doet. Het ministerie en het UWV hebben een gedeelde opgave, maar ook hun eigen context. Informeer elkaar tijdig, zonder gelijk in de actiestand te schieten als iets anders gaat dan je had verwacht. We noemen dat “ruimhartig informeren, terughoudend interveniëren”. Het helpt om vanuit het gemeenschappelijke doel boven een discussie te hangen en samen te zoeken naar een oplossing. Dan kom je er met elkaar vaak vanzelf uit.’

**Michiel van den Hauten >**

**‘De menselijke maat moet ook in de genen van de wetten zitten’**



# Loopbaan → STAP



**MICHÈLE BLOM** was zes jaar lang directeur-generaal van Rijkswaterstaat. Op 10 juli is haar eerste werkdag als bestuursvoorzitter van ziekenhuisgroep Isala. Na 32 jaar verlaat Michèle het Rijk.

‘Omdat dit voor mij de leukste baan bij de Rijksoverheid was, dacht ik: “Waarom zou ik mezelf na RWS niet weer zo’n leuke baan gunnen?” En dus ben ik buiten het Rijk gaan rondkijken. Wat ook meespeelt: dit jaar word ik 60. Ik heb nu nog een kans om iets totaal anders te gaan doen. Het leek me leuk om vanuit het Haagse naar de regio te gaan. Voor heel veel mensen is Den Haag ver weg en andersom is dat net zo. Dat vind ik erg jammer. Als ik mijn collega’s iets zou mogen aanbevelen: ga er meer op uit, weg van de Haagse stulp. Ontmoet de mensen voor wie je het allemaal doet.’

### Bestuurlijk complex

‘Maatschappelijke relevantie vind ik erg belangrijk. Is er op dat gebied iets relevanter dan de zorg? Ten tweede: ook bij Isala mag ik met vakmensen werken, die verstand van zaken hebben. Daar leer ik zelf ook

weer van. Verder ben ik altijd op zoek naar bestuurlijk complexe werkomgevingen. De ziekenhuizen, artsen, patiënten, verzekeraars en de hele keten daaromheen: dat maakt het voor mij extra interessant.’

### Eerst luisteren

‘Ik ben erg benieuwd wat ik bij Isala ga aantreffen en vind het ontzettend leuk om te leren. Wat mensen doen, waarom ze het doen, waarom het zorgsysteem werkt zoals het werkt. Dat vind ik fascinerend. Ik zal vanaf 10 juli eerst veel gaan luisteren: dat is het allerbelangrijkste. Dan komen de vragen vanzelf. Het is de nieuwsgierigheid die me drijft.’

Meer weten over de loopbaanstap van Michèle? Scan de QR-code voor het volledige interview in ons online magazine.







Lezen,  
leren &  
luisteren

## Sara Knijff | Tot 1 februari 2023 plaatsvervangend directeur Erfgoed & Kunsten bij OC

'Word ik nog blij van wat ik doe? En past het nog bij me? Door de hectiek van mijn baan vond ik het altijd lastig om bij dat soort vragen stil te staan. Je komt namelijk nooit helemaal los van je werk. Daarom had ik vorige zomer al besloten om na ruim zes jaar mijn functie neer te leggen en een pauze in te lassen. Ik wilde de ruimte nemen om eens rustig om me heen te kijken. In januari, vlak voor mijn vertrek bij OCW, volgde ik de training Open blik op je loopbaan. Het kan nooit kwaad om van anderen te horen waar zij tegenaan lopen. Tegelijkertijd helpen dit soort interviews je om te reflecteren op je eigen positie.

Tijdens de training ontstond er al heel snel een open sfeer. De loopbaanvraagstukken die we met elkaar deelden,

waren erg inspirerend en herkenbaar. De deelnemers legden al hun twijfels en dilemma's op tafel. De verhalen van anderen bevestigden voor mij dat ik met een sabbatical de goede keuze had gemaakt. Zij stelden zichzelf de vragen die ik me het jaar daarvoor ook had gesteld. Ik ben blij dat ik mezelf nu de tijd gun om afstand te nemen en uit te rusten. Dat doet mij in ieder geval enorm goed. Ik vind het daarom belangrijk dat DGABD dit soort trainingen aanbiedt.'

**Het actuele ontwikkelingsaanbod**  
Benieuwd naar de mogelijkheden op het gebied van loopbaanontwikkeling en -begeleiding? Scan de QR-code en bekijk het actuele trainingsaanbod!



## Een bijzondere klus

**NAAM:** Gonnie de Boer  
**KLUS:** directeur Bestuur & Bedrijfsvoering bij DEF-Commando Materieel en IT (COMMIT)  
**VIA:** ABD Interim



## 'De druk om te presteren is hoog'

### Wat is je opdracht?

'Het versterken en professionaliseren van Bestuur & Bedrijfsvoering op de gebieden die de directie in het hart van COMMIT plaats: planning, compliance, advies en ondersteuning, informatiehuishouding, dienstverlening en facilitair. Mijn opdracht draait om drie hoofdlijnen: veranderen, verbeteren en herordenen. Onder andere door de decentrale CIO-functie in te richten en onze organisatiestructuur te verhelderen. Voor medewerkers, maar ook voor onze interne en externe partners.'

### Wat vraagt dit van jou en jouw directie?

'Aan het begin vergde het van mij veel verdieping in een heel breed scala aan onderwerpen. Ik vertrouw natuurlijk vooral op de kennis en kunde van anderen. Aan specialistische expertise in onze directie geen gebrek! Maar ik moet wel verantwoordelijkheid kunnen nemen voor wat

er bij Bestuur & Bedrijfsvoering gebeurt. Binnen Defensie, COMMIT en onze directie is de werkdruk hoog en wordt er veel van medewerkers gevraagd. Ook omdat we na een lange tijd van bezuinigingen weer kunnen en moeten groeien. Daarbij willen we medewerkers kansen geven om zich te blijven ontwikkelen. Je komt namelijk ongelooflijk ver met gemotiveerde mensen, die hart voor de zaak hebben. Die moeten we koesteren.'

### Wat doet de oorlog in Oekraïne met de organisatie?

'De druk om te presteren is hoog: inmiddels is iedereen doordrongen van het feit dat investeren in Defensie belangrijk is. We zijn dus bezig met een inhaalslag. Bij onze leveringen aan Oekraïne komen complexe logistieke processen kijken, waarbij snelheid en efficiëntie vooropstaan. Dat vergt een "het moet nu-mentaliteit". Gelukkig ken ik Defensie als een organisatie die dit bij uitstek kan.'





# KLAAR VOOR DE START

*Arbeidsvoorwaardengesprek bij het ministerie van SZW in Den Haag, de Wandi van Leeuwenzaal, dinsdag 31 mei 13.00 uur*

**Cathelijn Peters**, per 1 juni directeur Participatie en Decentrale Voorzieningen bij SZW: 'In eerste instantie zou ik deze functie alleen een aantal maanden waarnemen. Toen ik me eenmaal had ingelezen en met betrokken mensen had gepraat, werd me duidelijk dat ik dit graag voor langere tijd wilde doen. In dit domein draait het om bestaans- en werkzekerheid van mensen. Een veel belangrijker onderwerp bestaat er niet. Het is werk dat ertoe doet. Daarnaast voelt SZW als werkomgeving erg goed. Het is een warme, plezierige plek waar samenwerking centraal staat. Toen de werving- en selectieprocedure voor deze functie van start ging, twijfelde ik dus geen moment en schreef een brief.

Het arbeidsvoorwaardengesprek was de laatste stap in het vacatureproces. Ik zat al bij het Rijk en wist daardoor wat de kaders zijn. Voor bijvoorbeeld het assessment voelde

ik wel een gezonde dosis spanning. Daarin ben ik heel kundig en plezierig begeleid door mijn MD-consultant van DGABD. Het was een plezierig gesprek met Carsten Herstel, directeur-generaal Sociale Zekerheid en Integratie en de vacaturehouder, en Rogier la Rivière, HRM-adviseur bij SZW. We waren er snel uit. De komende tijd ga ik gebruiken om voeling te krijgen met dit voor mij nieuwe domein. Ik verheug me erop om kennis te maken met alle collega's binnen SZW. Maar ik ga er vooral ook op uit: naar buiten, om met eigen ogen te zien waar het werk zich afspeelt. En vooral om de mensen te ontmoeten om wie het allemaal gaat. Ik heb er zin in.'

[Meer weten over het vacatureproces voor ABD-functies? Scan de QR-code.](#)

