

De volgende stap

Loopbaanperspectieven
bij de Rijksoverheid

Ter inspiratie

In je dagelijks werk op een ministerie sta je er waarschijnlijk niet altijd bij stil hoe groot de Rijksoverheid is. Weet je wat er zich allemaal afspeelt? Hoeveel collega's er samenwerken aan tal van projecten? Wat ervoor nodig is om een volgende functie te vinden? Of je nu goed zit in je huidige functie of denkt dat je elders beter tot je recht komt, het heeft altijd zin om na te denken over de volgende stap in je loopbaan. Een andere rol, een andere functie, een andere organisatie, een andere manier van werken, ze geven stuk voor stuk verdieping aan je vak. Ze halen onvermoede talenten in je naar boven. Je krijgt een bredere visie op je eigen werk, op het werk van anderen en op de samenleving.

Als je verder wilt kijken, biedt de Rijksoverheid vele perspectieven. Het Rijk is méér dan je eigen afdeling, je eigen directie of je eigen organisatie. Met meer dan 120.000 medewerkers is het Rijk een van de grootste werkgevers van Nederland. Met z'n allen werken we voor de samenleving, in heel uiteenlopende functies, rollen en werkomgevingen. De Rijksoverheid biedt dus veel ruimte voor jouw volgende stap. Misschien zie je zo veel mogelijkheden dat het moeilijk is om de weg te vinden die voor jou het beste is. Deze brochure wil je op weg helpen. Als bron van inspiratie, wegwijzer in de mogelijkheden en als hulp bij het maken van keuzes.

Je vindt in deze loopbaanwijzer portretten van tien rijkscollega's. Zij vertellen openhartig over hun loopbaan. Het gaat over mensen, momenten en ontmoetingen in hun levens die bepalend zijn geweest voor hun keuzes. Hoe ziet jouw loopbaan er tot nu toe uit? Welke koers wil je verder varen? Achter in deze brochure vind je het 'doe-het-zelf'-interview: een schema met dezelfde vragen die de geïnterviewden zijn gesteld. Beantwoord ze en ontdek wat jouw volgende stap zou kunnen zijn. De informatie en tips in deze brochure helpen je om deze stap te zetten. Kijk eens op een van de handige sites met achtergrondinformatie of neem een keer contact op met een loopbaanadviseur. Je hebt meer in huis dan je denkt!

Deze brochure maakt deel uit van het programma *Leerlijnen voor managers en professionals* van Bureau Algemene Bestuursdienst. Dit programma heeft tot doel (toekomstige) managers en professionals zicht te geven op leerlijnen, loopbaanmogelijkheden en ontwikkelinstrumenten over departementale grenzen heen, zodat zij volwaardig 'manager' van hun eigen carrière kunnen zijn en zich gesteund weten in hun ontwikkeling. *De volgende stap* kwam tot stand in samenwerking met het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk en de rijksbrede MobiliteitsOrganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij verschijnt ter gelegenheid van de opening van het nieuwe Rijkstalencentrum van de MobiliteitsOrganisatie. De brochure is ook digitaal beschikbaar op www.rijkstalencentrum.nl.

Inhoud

- 5 Ter inspiratie
- 7 Inhoud
- 8 **René Kreeftmeijer**
'Volg de opleiding die bij je levensfase past'
- 12 **Babette Meerdink**
'Ik haal mijn afwisseling uit vakinhoudelijke verandering'
- 16 **Delroy Blokland**
'Geen muren optrekken, maar grenzen verleggen'
- 20 **Nicole van Overbeek**
'Zet de sterke kanten van je manager in'
- 24 **Fons Cammaert**
'Er is één voorwaarde: er zijn'
- 28 **Betty Feenstra**
'Als ambtenaar ga je voor de inhoud'
- 32 **Wim Schreuders**
'Ik ben niet meer bang voor verandering'
- 36 **Wendy Asbeek Brusse**
'Ik ben een spiegel voorgehouden'
- 40 **Oscar Meuffels**
'Het buitenland voegt flexibiliteit toe aan je denken'
- 44 **Alma van Bers**
'Als buitenstaander krijg je het voordeel van de twijfel'
- 48 Tips, informatie en 'doe-het-zelf'-schema



*'Neem je thuisfront
mee in je ontwikkeling'*

Opleidingen

René Kreeftmeijer

hoofd Personele ketenregie, Defensie

Voor René Kreeftmeijer betekende
Zuid-Afrika een keerpunt in zijn carrière.

‘Volg de opleiding die bij je levensfase past’

Ooit wist hij het zeker: hij zou profvoetballer worden. Maar de levensweg van René Kreeftmeijer (42) veranderde van richting en voerde hem in de armen van het ministerie van Defensie. Sinds december 2008 is hij hoofd Personele ketenregie.

René Kreeftmeijer

Functie Hoofd Personele ketenregie

Waar Hoofddirectie Personeel, Defensie

Geboren Utrecht, 1967

Opleiding VWO, Utrecht; bedrijfskunde, Erasmus-universiteit Rotterdam; managementopleiding De Baak

Eerste baan Stagiair Mercedes-Benz Nederland

Ook gedaan Projectmanager KLM, Schiphol

Idee over de toekomst Internationale functie met maatschappelijke insteek, bij Defensie of daarbuiten

Typerend Passie voor Afrika

Motto 'Een leider is een inspiratiebron, een manager een beheersinstrument'

'Werk is mijn passie, bijna een hobby zelfs. In mijn geval is het werken mét en vóór mensen mijn drijvende kracht. Dat is langzaam gegroeid. Aan het eind van mijn studie werkte ik bij Mercedes-Benz Nederland, in een verkoopafdeling op het hoofdkantoor. Ik heb daar een dealerorganisatie doorgelicht. Mijn tweede baan was bij het ministerie van Defensie: een functie bij de Koninklijke Landmacht. Maar het bedrijfsleven trok me toch, zodat ik na enkele jaren solliciteerde bij de KLM. Ik trad in dienst als projectmanager op Schiphol. Een mooie functie bij een prachtige organisatie, maar al snel merkte ik dat in grote bedrijven het bedrijfseconomisch belang vooropstaat. Volkomen logisch natuurlijk, maar ik miste toch de maatschappelijke dimensie. Dus toen Defensie me belde en vroeg of ik wilde terugkeren, was de beslissing snel genomen. Bij de Koninklijke Landmacht begon ik met een MD-traject. Daarna kreeg ik een functie bij de Centrale Directie Personeel & Organisatie van de Landmacht, waar ik doorstroomde naar de functie van plaatsvervangend commandant. Daar bleef ik enkele jaren, tot het tijd werd om een stap op ministerieel niveau te wagen. Daarmee kwam ik in mijn huidige functie terecht.'

'Toen ik bij de Centrale Directie P&O werkte, begon ik met een managementopleiding van De Baak. Het was mijn eerste opleiding in jaren. Een serieuze student was ik nooit: als kind wilde ik voetballer worden. Maar ik scheurde telkens mijn enkelbanden en de arts concludeerde dat een voetbalcarrière er niet in zat. Vervolgens maakte ik het vwo af, ik deed een rechtenstudie aan de Universiteit Utrecht en studeerde economie in Amsterdam, tot ik werd ingeloot voor bedrijfskunde in Rotterdam. Mijn afstudeer richting? Strategisch management. Een prachtig vakgebied, waarvan ik de ontwikkelingen nog steeds volg. In de jaren erna volgde ik onder andere een coachingopleiding bij Intercoach, waar je onder professionele begeleiding direct in het diepe wordt gegooid. Je krijgt twee coaches van andere ministeries en begeleidt hen een jaar. Zwaar, maar leerzaam.'

'De studie bij De Baak was een brede studie van een jaar, met een zeer diverse groep: ambtenaren, bankmedewerkers, mensen uit het bedrijfsleven. Dat jaar was intensief, maar prachtig, het weekte veel veranderingen in me los. Zo maakten we een reis naar Zuid-Afrika en kregen daar een blik in de keuken van verschillende hulpprojecten. Reis en opleiding waren keerpunten voor me.'

Ze gaven antwoord op de zoektocht naar maatschappelijke relevantie die ik continu voer. Bovendien is daar mijn interesse en waardering voor Nelson Mandela ontstaan – een authentiek leider, vind ik. In mijn carrière bij Defensie heb ik daarnaast het geluk gehad dat twee leidinggevendenden mij adviseerden en ruimte voor ontwikkeling en reflectie gaven. Deze generaals vormden mijn spiegel en lieten me inzien dat je, naarmate je loopbaan vordert, ook meer verantwoordelijkheid draagt voor je opvolgers. Wederom een aha-erlebnis, want de ontwikkeling van collega's en medewerkers is immers een drijfveer voor me – ik zei dat zojuist al.'

'Mijn loopbaan is me min of meer overkomen. Ik had nooit een echte planning. Dogmatisch een carrièreschema volgen werkt naar mijn mening ook niet. Integendeel: kies wat je interesseert of wat je leuk lijkt. Werk neemt een groot deel van je leven in beslag, dus zorg ervoor dat je dat werk interessant vindt. Dat neemt niet weg dat iedereen af en toe een zetje nodig heeft. Ik prijs me gelukkig dat ik op het juiste moment de juiste mensen ontmoette die me konden motiveren. Nu ben ik zelf aangekomen in een seniorfunctie en daarmee in de positie dat ook ik jongere medewerkers op weg kan helpen in hun ontwikkeling. Tegelijk denk ik na over mijn volgende stap. Ik zou dolgraag nog eens een inhoudelijke, internationale functie opnemen, met een duidelijk maatschappelijk nut. Misschien bij Defensie, bij een organisatie als de Verenigde Naties of in ontwikkelingssamenwerking. Maar hoe dan ook het liefst in Afrika, want daar heb ik mijn hart aan verpand.'

'Op dit moment neem ik deel aan het ABD-kandidatenprogramma: een intensief

en vormend traject voor leidinggevendenden. Ik volg het met dertig inspirerende collega's van verschillende departementen. Elk mens moet in de juiste fase van zijn leven en loopbaan alleen de opleiding aannemen die hij op dat moment nodig heeft. Dat is mijn vaste overtuiging: neem niet alles meteen in het begin op je, maar houd het bij *just in time, just enough*. Dat impliceert wel dat je werkgever de ruimte moet bieden om een nieuwe opleiding te proberen. Bij het ministerie van Defensie kan en mag dat. We zijn op dat punt uiterst professioneel. Deels ook uit noodzaak, want denk alleen al aan de enorme leercurve die uitgezonden militairen soms hebben moeten doorlopen. Het maakt je soms sprakeloos en trots als je ziet hoe een onervaren jong ventje binnen twee jaar uitgroeit tot een militair met vaak al uitzendervaring.'

'De razendsnelle persoonlijke ontwikkeling die militairen doormaken, vaak in unieke omstandigheden, maakt het noodzakelijk om het thuisfront continu te betrekken in hun persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling. Dat geldt in zekere mate ook voor de kantoorfuncties hier op het ministerie: als je jouw dierbaren thuis niet vertelt over je nieuwe ervaringen en ontwikkelingen, verlies je ze. Het is een aspect dat tijdens de opleiding van De Baak sterk werd benadrukt. Ook de beide generaals drukten mij dit continu op het hart: het thuisfront is voor mij een essentiële voorwaarde voor ontwikkeling.'

'Volg met je opleidingen je levensfasen; doe dus niet alles aan het begin van je carrière.'

*‘Ergens langer
blijven zitten is
ook wat waard’*



Verschillende beleidsrollen

Babette Meerdink

senior beleidsmedewerker, VWS

Stapel de wetboeken maar op: van haar werk als jurist wordt Babette Meerdink pas echt gelukkig.

‘Ik haal mijn afwisseling uit vakinhoudelijke verandering’

Tot haar dertigste had ze haar zinnen gezet op een managementcarrière. Dat toekomstbeeld heeft Babette Meerdink (35) inmiddels een stuk minder in het vizier. Ze voelt zich een echte jurist die gelukkig wordt van waar ze goed in is. Wat niet wil zeggen dat ze blijft zitten waar ze zit. Er zijn nog genoeg beleidsterreinen en rollen waarin de inhoud centraal staat.

'Ik heb de meeste keuzes in mijn leven op mijn gevoel gedaan. Soms doe je dan dingen die je achteraf niet had moeten doen, maar dat is geen ramp. Je weet pas echt of iets bij je past zodra je eraan begint. Neem mijn studie. Ik ben altijd ambitieus geweest, mijn ouders moesten me bijna afremmen. Toch had ik geen enkel beeld van mijn toekomstige beroep. Daarom koos ik voor een brede studie als rechten. Het bleek op mijn lijf geschreven, want ik ben vrij analytisch ingesteld, vooral tekstueel. Ook mijn beslissing om advocaat te worden, ging niet bewust. Ik had mijn studie cum laude afgerond, was daarmee een 'catch' voor de grote advocatenkantoren en had maar één ding voor ogen: en nu moet er gewerkt worden!'

'Die eerste jaren waren vrij heftig. Ik ben meteen in het diepe gegooid. Het was een harde leerschool, 'probeer 't nog maar een keer' bestond niet. Dat was even wennen, zeker in de mannenwereld van het ondernemingsrecht, maar ook in het aansprakelijkheidsrecht dat ik daarna ben gaan doen. Hoewel mensen me nog steeds een advocatentype noemen, had ik achteraf gezien eerst iets anders moeten doen en dan pas de

stap naar de advocatuur moeten zetten. Want het soort werk trekt me wél. Misschien ben ik daarom na drie jaar wel overgestapt naar het Hof. Daar begon een project van de Raad van de Rechtspraak om de grote achterstanden van de gerechtshoven op het gebied van civiele zaken weg te werken. Dat betekende voor raadsheren en schrijffjuristen zoals ik arresten schrijven, dag in dag uit. Productie draaien. Dat klinkt saai, maar ik heb er juridisch ontzettend veel van geleerd. Elke komma moet goed staan, je weegt elk woord op een goudschaaltje. Maar toen was na twee jaar het geld op en werd de stekker uit het project getrokken.'

'Dat ik vervolgens ambtenaar ben geworden, was weer een gevoelskwestie. Ik kende geen enkele ambtenaar, veel van mijn vrienden – ook mijn man – zijn advocaat. Toch klonk het leuk. En het wás ook leuk. Ik solliciteerde bij EZ, werd aangenomen en na twee weken las minister Brinkhorst al mijn eerste nota. Opeens klikte 't. Ik keek vroeger op tv altijd naar de debatten in de Tweede Kamer en nog altijd denk ik als ik op het Binnenhof rondloop: hier gebeurt 't. De relevantie van mijn juridische werk is sindsdien een stuk groter geworden. Ik leef nu veel meer in het

Babette Meerdink

Functie Senior beleidsmedewerker

Waar Directie Markt & Consument, VWS

Geboren Gorinchem, 1974

Opleiding: Gymnasium, Gorinchem; rechten, Katholieke Universiteit Nijmegen

Eerste baan Advocaat, Houthoff Buruma, Rotterdam

Ook gedaan Landelijk ondersteuningsteam hoven, Raad van de Rechtspraak

Eerste departementale rol

Wetgevingsjurist, directie Wetgeving & Juridische Zaken, EZ

Hiervoor gedaan Voorbereiden Wet Cliëntenrecht Zorg bij VWS

Idee over de toekomst Altijd dicht bij de inhoud blijven

Typerend 'Ik doe veel op mijn gevoel'

besef dat wetten geen ideale regels zijn die in een ivoren toren tot stand komen, maar het resultaat van compromissen tegen vaak een sterk tijdsgebonden maatschappelijke achtergrond.'

'Sindsdien heb ik me vanuit diverse invalshoeken met wetgeving beziggehouden. Interessante wetgeving ook: bij EZ de Wet Handhaving Consumentenbescherming, nu bij VWS de Wet Cliëntenrecht Zorg. Bij EZ ben ik eerst een pure wetgevingsjurist geweest, in een team waarin het ontzettend goed klikte – in mijn ogen nog altijd een onderschatte succesfactor. Na twee jaar ben ik overgestapt naar de beleidsdirectie die de wet in beheer nam. Er was meteen werk aan de winkel, want ik werd projectleider van een herziening van het consumentenrecht, die vanuit de EU werd aangewakkerd. Als beleidsjurist kon ik letterlijk bedenken wat er in de wet zou komen te staan, samen met andere directies, de juridische afdeling, andere departementen, partijen uit het veld en toezichthouders. Na een jaar vroeg mijn voormalige baas bij EZ – die inmiddels directeur bij VWS was geworden – of ik naar haar departement wilde overstappen. Opnieuw niet een heel bewuste keuze, maar pure nieuwsgierigheid. Ik zag hoe mijn ervaring bij EZ van pas kon komen, want het patiëntenrecht is ook civiel recht, net als het consumentenrecht. Inmiddels richt ik me op wetgeving die de zeggenschap van private investeerders in een zorginstelling beperkt en het mogelijk maakt dat ziekenhuizen onder strikte voorwaarden een resultaatafhankelijke vergoeding kunnen doen aan aandeelhouders. Daarmee begeef ik me weer op het ondernemingsrecht waarmee ik als advocaat bezig was.'

'Bij VWS vervul ik dezelfde rol als in het begin bij EZ: die van deskundig adviseur en

'Bijt door de zure appel heen als je tegen een overstap aanhikt'

vakspecialist. Als projectleider werd ik op andere kwaliteiten aangesproken. Toen voerde ik vooral de regie en was ik aanjager van alle projectteamleden en andere gesprekspartners. Die rol zou ik bij VWS ook weer willen vervullen – of bij een ander ministerie. Het allermooiste zou ik twee functies in één vinden: dat je een wet mag bedenken én opschrijven. Ik hoef trouwens ook niet meer zo nodig snel te switchen. Sterker nog, langer ergens werken is ook veel waard. Elke afdeling zou een mix moeten zijn tussen doorstromers en vaste krachten. Ik hou er ook niet van als vaste krachten opmerkingen krijgen als 'Wat suf dat je hier nog steeds zit!'. Bovendien gaat er veel kennis verloren als mensen te snel van plek verhuizen.'

'Mijn ambitie om het management in te gaan, is nu veel minder dan voor mijn dertigste. Carrière maken, dat was toen mijn drijfveer. Dat is nog steeds zo, maar dan anders. Misschien heeft dat te maken met het moederschap, waarvoor ik tijd wil vrijhouden. In de lijn maak je nu eenmaal lange dagen. Maar ik heb ook ontdekt dat ik een echte jurist ben. Als ik vrije tijd zou hebben, zou ik vrijwilliger worden in een rechtswinkel, zo blij word ik van mijn vak. Ik ben echt van de inhoud – en die moet je kunnen loslaten als manager. De variatie waaraan ik behoefte heb, gaat straks vooral komen van andere beleidsterreinen en rollen.'



*‘Sluit niets bij
voorbaat uit’*

Switch beleid/uitvoering/staf

Delroy Blokland

MT-lid Financieel-Economische Zaken, EZ

Delroy Blokland is niet bang voor een nieuwe uitdaging. 'Yes we can!'

'Geen muren optrekken, maar grenzen verleggen'

Weten hoe en waarom anderen werken zoals ze werken. Dat kan het beste door zelf kennis te maken met de verschillende werkvelden van de overheid, vindt Delroy Blokland (36). Hij wisselde tussen beleid, uitvoering, strategie en staf en is ervan overtuigd dat hij er een completere ambtenaar van is geworden.

‘De leukste periode voor een ambtenaar breekt aan na het aantreden van een kabinet. Nieuwe ambities vertalen in beleid en vervolgens in een haalbare uitvoering, tegen een realistisch budget, in samenwerking met andere ministeries, wetenschappers en belangenorganisaties – dat is het mooiste wat er is. Als je kennis op al die terreinen kunt combineren, kom je als ambtenaar het best beslagen ten ijs. Een filmregisseur wordt er ook beter van wanneer hij ervaring heeft als acteur, cameraman en scenario-schrijver. We verspillen bij de overheid nog te veel energie doordat we muren optrekken in plaats van afbreken. Gelukkig wordt switchen steeds meer bevorderd. Er is vanuit beleid en uitvoering alleen nog niet zo veel wisselwerking met stafdirecties. Daarvoor breek ik graag een lans.’

‘De directeur Marktwerking bij EZ heeft mijn loopbaan in een stroomversnelling gebracht. Een vriend van me zegt altijd: talent komt niet bovendrijven, maar wordt naar boven getrokken. Veel managers hebben nog het idee dat ze alles zelf moeten doen. Hij niet, hij delegeerde en gaf zijn vertrouwen. Daardoor moest ik in de slag met mensen op een hoger niveau, maar zo kon ik wel bewijzen dat ik de verantwoordelijkheid aankon. Hij zette me als het ware op een podium. Zo’n type leidinggevende wens ik iedereen toe. De persoon en het karakter van de manager worden voor mij steeds doorslaggevend. Is ’t iemand van wie ik kan leren en die me verder kan helpen?’

‘Durf een switch te maken’

‘Je moet niet bang zijn om onbekend terrein te betreden. Neem mijn overstap naar de NMa. Daar ging ik de bouwkartels onderzoeken. Ik wist niets van de bouwsector en weinig van mededinging, ik kwam voor het eerst in een uitvoeringsorganisatie terecht. Maar als je je gezond verstand gebruikt, ben je binnen een halfjaar bij. Er is tegenwoordig ook meer mogelijk. Toen ik bij EZ begon, leefde er niet de verwachting dat je snel carrière ging maken. Sindsdien is er veel veranderd. Er zijn trainee- en MD-programma’s, de organisatie is jonger geworden. Nu ik manager ben geworden, heb ik er zelf ook de hand in.’

‘Eén keer per jaar keer ik terug naar de plaats van mijn jeugd: de Arnhemse arbeiderswijk Klarendal. Het café dat mijn moeder en mijn toenmalige stiefvader bestierden, is er niet meer. Klarendal is nu een Vogelaarwijk, de buurt wordt opgeknapt en is snel hip aan het worden. Zo mooi als nu was het toen niet. Een beetje shabby, maar heel levendig. Als kind heb je minder in de gaten dat je in een achterstandsbuurt woont. Mijn vriendjes – ook kinderen van Surinaamse vaders en Nederlandse moeders – hebben een heel andere levensweg gevolgd. Het verschil? Mijn ouders stuurden me naar een idyllisch basisschooltje buiten de stad. Ik kon goed leren en kwam zo met andere milieus in aanraking. Stap voor stap is toen mijn referentiekader veranderd. Eerst kreeg ik zicht op universitair geschoolde functies, in het begin nog gerelateerd aan de beroepen in mijn familie. Die waren timmerman of schilder. Dus wilde ik architect worden. Intussen groeide mijn belangstelling voor politiek, economie, geschiedenis en filosofie. Ik wilde het huis uit, de wijde wereld in. Dan maar meteen naar Amsterdam, waar ik in een studie politicologie die vier gebieden kon combineren.

Met de universiteit midden in de stad. Daarna ook in New York: over 5th Avenue wandelen naar de faculteit. Zo heb ik steeds mijn grenzen verlegd. Dat is wat me nu nog steeds drijft.'

'Eigenlijk zag ik een leven voor me als wetenschapper, maar Ed van Thijn gaf me het laatste zetje in de richting van de overheid. Hij was bijzonder hoogleraar uitvoering van overheidsbeleid en was enthousiast over mijn scriptieonderwerp: de uitvoering van de sociale zekerheid, toen een hot item door de commissie-Buurmeijer. Ik heb toen zelf mijn stage geregeld bij SZW en was daar eigenlijk al een halve ambtenaar. Omdat marktwerking een belangrijk thema was in mijn scriptie, stuurde ik een open sollicitatie naar EZ. Het Rijk was toen nog een ondoordringbaar bastion. Er was geen website, je kon nergens vacatures inzien, je moest echt iemand kennen. Zeker in het begin heb ik dus zelf richting gegeven aan mijn carrière. Dat gold ook voor mijn detachering bij een jonge organisatie als de NMa en daarna het van de grond af aan opzetten van een Kenniscentrum Marktordening, waar ik vier jaar lang eigen baas was. Als ik niet zelf op mijn MD-functionaris

'En aan managers: trek het talent in je eigen organisatie actief omhoog'

was afgestapt, was deze baan als MT-lid me misschien ook niet aangeboden.'

'Nu zie ik mijn toekomst in het lijnmanagement. Mijn huidige functie is de eerste positie die niet meteen op mijn radar stond. Toch voelt het als een logische stap. Ik hou van het spel om de knikkers: intern kritisch kijken naar de uitgaven, bij Financiën juist opkomen voor je departement. Mijn vrouw wordt daarbij steeds meer mijn sparringpartner. Onze carrières lopen gelijk op, we verdienen tot op de cent hetzelfde. We zien aan de keukentafel steeds meer parallellen, want ook zij heeft bij Justitie veel leidinggevende ervaring opgedaan. We beslissen dan ook samen wanneer we nog eens naar het buitenland gaan: de enige switch die nog op mijn lijstje ontbreekt.'

Delroy Blokland

Functie MT-lid

Waar Directie Financieel-Economische Zaken, EZ

Geboren Arnhem, 1973

Opleiding VWO, Arnhem; politicologie en filosofie, Universiteit van Amsterdam

Eerste baan Beleidsmedewerker marktwerking, EZ

Langst gedaan Coördinator Kenniscentrum Marktordening, EZ

Ook gedaan Senior casehandler, NMa

Eerstvolgende doel verder in lijnmanagement

Idee over de toekomst Nog eens naar het buitenland

Typerend Wil de Olympische Spelen van 2028 organiseren

Motto 'Verleg je grenzen, zowel van jezelf als maatschappelijk'



*'Wees assertief en
laat duidelijk weten
wat je wilt'*

Rol van je manager

Nicole van Overbeek

hoofd HRM-beleid en services, RIVM

Alsof ze een bosje bloemen meebrengt, zo komt Nicole van Overbeek binnen bij haar manager.

‘Zet de sterke kanten van je manager in’

Als leidinggevende zoekt Nicole van Overbeek (49) altijd de menselijke maat op. Verbindingen leggen, relaties versterken en interacties inschatten: het tekent haar. Zo is ze tot het inzicht gekomen dat empathie beslist ook van de medewerker moet komen, als die met zijn manager iets wil bereiken.

‘Tijdens mijn hbo-opleiding maatschappelijk werk kwam ik via een stage terecht bij de Universiteit Utrecht. Daar kreeg ik later een baan. Tegelijkertijd heb ik de dagopleiding afgemaakt. De keuzes die ik daarna maakte, waren weliswaar bewust, maar niet rigoureuus of strak ingepland. Veel keuzes werden beïnvloed door managers die me vertelden waar ik goed in was of waar ze me in wilden versterken. Soms moest ik assertief zijn om de gewenste functie te bereiken. Het kostte bijvoorbeeld veel kracht om te laten zien dat ik ook andere taken aankon dan bedrijfsmaatschappelijk werk. Ik had een universitaire studie afgerond, maar geen aantoonbare ervaring als beleidsmedewerker. Toch heb ik een loopbaanbeslissing simpelweg afgedwongen door met mijn manager een deadline af te spreken. Daarmee zet je niet alleen jezelf onder druk en in beweging. Ook je manager realiseert zich dat er wat moet gaan gebeuren en gaat daarover weer in gesprek in zijn netwerk.’

‘Op andere momenten groeiden de functies weer haast vanzelf met me mee. Toen ik eenmaal beleidsmedewerker P&O was, nam ik bijvoorbeeld steeds meer taken op me, zoals begroting en planning en control. Later volgden contractbeheer en leidinggeven. In mijn huidige functie mag ik bovendien bij veel verschillende soorten taken betrokken zijn. Een spin in het web

zijn. Heerlijk vind ik dat. Uiteraard denk ik wel na over hoe het verder gaat met mijn loopbaan. Ik voer daarover gesprekken met mijn manager. Maar het blijft uiteraard mijn eigen verantwoordelijkheid om mijn loopbaan in te richten.’

‘Hoe gedragen mensen zich en waarom? Die belangstelling voor mensen en hun onderlinge functioneren is al jaren leidend in mijn carrière, inclusief de behoefte om maatschappelijk relevant werk te doen. Al vanaf mijn opleiding is dat een rode draad in mijn werk. Het levert ook grappige momenten op. Ik liep bijvoorbeeld stage bij het Leger des Heils, in het Goodwill-centrum op de Zeedijk in Amsterdam. Sta je daar ineens als meisje uit een klein Brabants dorpje midden op de Wallen! Dat was rond 1980, een tijd van hoge werkloosheid, maar ook van een veel sterker socialer gevoel in de samenleving. Dat was soms best verstikkend of betuttelend. Maar anno nu slaan we door naar de andere kant. We stellen meer eisen aan mensen en kennen hen een hoge verantwoordelijkheid toe, terwijl ik zie dat een groeiende groep mensen niet aan die eisen kan voldoen.’

‘Mede daarom blijf ik vasthouden aan maatwerk. Ik ben een manager die mensen in hun kracht probeert te zetten, en dat in een prettige werksfeer. Maar tegelijk wil ik geen half gedoe. Ik houd van concrete resultaten, problemen verhelpen, dienstverlening verbeteren. Ik ben een ondernemersdochter, met een zakelijke inslag. Mijn ouders hadden een horecagelegenheid in een Brabants dorp. Daardoor kwam ik al vroeg met veel mensen in contact en raakte ik geboeid door de manier waarop mensen in verschillende contexten functioneren en handelen. Mijn eigen benadering is altijd: een verbinding zoeken tussen het belang

‘Gebruik de kwaliteiten van je manager om je doel te bereiken, want anders frustreert het alleen maar’

Nicole van Overbeek**Functie** Hoofd beleid en services**Waar** Directie HRM, RIVM**Geboren** Oudenbosch, 1960**Opleiding** HAVO, Oudenbosch;
Maatschappelijk Werk (Aemstelhorn,
Amsterdam), Sociale Wetenschappen
(Universiteit Utrecht)**Eerste baan** Bedrijfsmaatschappelijk
werker, Universiteit Utrecht**Ook gedaan** Arbo-adviseur,
beleidsmedewerker HRM,
accountmanager HRM**Typierend** Liep stage bij het Leger
des Heils**Motto** 'Probeer mensen in hun
kracht te zetten'

van de medewerker en dat van de organisatie. Die verbinding is niet altijd direct zichtbaar.'

'Een voorbeeld? Een van mijn mensen neemt steeds meer werk op zich. Ze doet dat graag én goed. Haar idee was daarom om meer uren te gaan werken. Maar ik zie dat als ze haar werk anders zou inrichten, ze haar nieuwe taken op een uitdagende manier aankan. Dat vergt van haar dat ze zich nieuwe competenties eigen maakt, zoals prioriteiten stellen of deeltaken uitbesteden en tóch onder regie houden. Op dat punt zie je de doorslaggevende rol van de loopbaanprofessional. Die helpt haar te bepalen welke competenties ze precies nodig heeft. En hij begeleidt haar bij het zoeken naar cursussen en coachingvoorzieningen om die competenties stapsgewijs te ontwikkelen. Mijn taak is het om het werk er stapsgewijs op te laten aansluiten.'

'Elke leidinggevende is anders. Mijn eerste manager liet veel van zichzelf zien. Zij toonde me hoe je jezelf neerzet in wat iemand van je kan verwachten. Mede dankzij haar koos ik voor de voortgezette opleiding voor maatschappelijk werk. Wat ik daar heb

geleerd over mensen en hun interacties, gebruik ik nóg elke dag. Maar realiseer je dat elke manager sterke en minder sterke kanten heeft. Dus als meedenken in loopbaanperspectieven niet erg ontwikkeld is bij je eigen manager, ga dan op zoek naar iemand die die competentie wel heeft. Spreek erover met collega's, vraag hoe zij jouw situatie zien. Zelfs als hun inzichten verschillen, levert dat nog een insteek op voor het overleg met je leidinggevende. Dat leidt vaak tot een boeiend gesprek dat ook ruimte biedt om te laten weten waar je zelf staat.'

'Overigens probeer ik altijd uit te vinden waar een manager op 'draait'. Je moet je manager soms sturen, managen. Probeer zijn sterke punten te vinden en gebruik die als start voor een constructief gesprek, als aardige binnenkomer. Vergelijk het met een bos bloemen die je voor je uitsteekt. Als je er op die manier toch niet uitkomt, blijf dan niet aan een dood paard trekken en uit concreet je wensen. Je manager hoeft dan alleen nog maar ja of nee te zeggen. 'Nee' is dan je kans om te vragen wat de leidinggevende nodig heeft om tot een positieve beslissing te komen. Je blijft zo toch weer in gesprek.'

*‘Blijf dicht bij jezelf,
want zo kweek je
een authentiek profiel’*



Netwerken

Fons Cammaert

projectleider, OCW

Fons Cammaert werd geen architect,
maar kan zijn creativiteit zeker kwijt.

‘Er is één voorwaarde: er zijn’

Als burgemeesterszoon heeft hij het misschien van begin af aan kunnen afkijken: de kunst van het omgaan met mensen. Maar bewust netwerken doet Fons Cammaert (29) nooit. Zijn netwerk komt organisch tot stand, puur door zijn belangstelling voor wat mensen bezighoudt.

‘Mijn vader was vakbondsman voor het CNV en werd daarna burgemeester van Simpelveld en vervolgens Oldenzaal en Velsen. Bij ons thuis stond altijd het journaal aan. Op een gegeven moment kreeg mijn vader dan ook grote moeite met mijn GTST-verslaving. Die ligt allang achter mij: nu houd ik met ijzeren discipline de kranten bij. En meer dan vroeger filosofer ik uitgebreid met mijn vader over de ‘stand van het land’. De ruimte voor mijn generatie om zich academischer te ontwikkelen, mis ik wel eens. Dat ligt aan tijdsdruk, aan de huidige nadruk op competenties in plaats van vorming, maar ook aan het feit dat juniorfuncties niet altijd evenveel ruimte voor verdieping bieden. Terwijl het voor een moderne ambtenaar belangrijker is om je af te vragen waarom je iets doet dan te weten hoe je het moet doen. Ons vermogen tot reflectie hoort onderscheidend te zijn.’

‘In Tilburg zat ik in het bestuur van de studievereniging en in de medezeggenschap. Tot voor kort was ik voorzitter van JongOCW. Besturen is een prachtige manier om mensen te leren kennen. Via de koepelorganisatie van jongerenclubs bij de departementen ontdek ik nu wat we allemaal delen. Samen met VROM organiseerde ik bijvoorbeeld een activiteit over architectuur. Hun invalshoek

is ruimtelijke ordening, die van ons cultuur. Zo groeit vanzelf je netwerk. Door bestuursfuncties kom je bovendien in onverwachte situaties terecht. Je leert daardoor ontspannen omgaan met weerstanden, omdat je ontdekt dat je het gedrag van mensen niet altijd kunt voorspellen, laat staan beïnvloeden. In veel conflicten gaat het niet om de inhoud, maar kunnen mensen niet met elkaar door één deur.’

‘Ik ben nooit bewust aan het netwerken. Alleen als je netwerk organisch tot stand komt, heeft het waarde. Visitekaartjes uitwisselen op een oppervlakkige netwerkbijeenkomst, daar geloof ik niet in. Dan vraag ik me meteen af: waarom zou ik jouw kaartje moeten hebben? Er is geen gouden formule voor netwerken. Maar wel één belangrijke voorwaarde: er zijn. Een mening hebben, een prettige gesprekspartner zijn. Zo ontdek je hoe je contact maakt, hoe je met mensen omgaat. Iedereen moet hier een beetje mee oefenen, tenzij je een natuurtalent bent. Netwerksites als LinkedIn zie ik een steeds belangrijkere rol krijgen. Het houdt het speelse midden tussen Hyves en een open sollicitatie. Je stapt ook makkelijker over een drempel heen als je contact legt via dit soort netwerksites waarvan iedereen de bedoeling kent.’

Fons Cammaat

Functie Projectleider

Waar directie Hoger Onderwijs & Studiefinanciering, OCW

Geboren Leidschendam, 1980

Opleiding: Gymnasium, Heerlen; rechten en bestuurskunde, Universiteit Tilburg

Eerste baan Budgettair coördinator, Inspectie der Rijksfinanciën, Financiën

Idee over de toekomst Toegroeien naar een rol op strategisch niveau

Typerend Al 20 jaar improviserend jazzpianist

Motto ‘Beleid maken is optreden als creatieve architect van publieke belangen’

‘Mijn hele jeugd was ik aan het tekenen. Mijn droom om landschapsarchitect te worden, moest ik opgeven toen ik ontdekte hoeveel exacte vakken daarvoor nodig waren. Ik stond voor een totale mindshift: wat dan wel? Ik ben geschiedenis en aardrijkskunde erbij gaan doen en raakte gefascineerd door staatsinrichting. Mijn klasgenoten vonden het stomvervelend, maar ik kon door mijn achtergrond die materie prima plaatsen. Mijn rechtenstudie had dan ook staatsinrichting als specialisatie en de combinatie met bestuurskunde bleek een gouden greep. Zo kon ik me vanuit diverse invalshoeken bezighouden met grote maatschappelijke thema’s als onderwijs, zorg, sociale zekerheid en de vraag hoe we dat betalen. Is het logisch dat ik ambtenaar werd? Ik heb het bedrijfsleven nooit uitgesloten, maar de belangen in de private sector zijn eenduidiger. Juist het gevecht in de publieke arena boeit me zo.’

‘Ik was blij toen ik kon gaan studeren. Op de middelbare school werd veel voorgekauwd en werd ik nauwelijks geprikkeld om mezelf te ontwikkelen. Daarom voel ik me ook op mijn plaats als projectleider bij OCW. Hier kan ik mijn creativiteit kwijt. Een interessant project is het opzetten van studiefinanciering voor Bonaire, St. Eustatius en Saba, die nu Nederlandse gemeenten worden. Het heeft in zijn exotische bescheidenheid alle aspecten van een grote klus: van wetgeving tot uitvoering, van budgetaansturing tot het opzetten van je politiek-maatschappelijke bril. Vooral dat laatste vraagt veel van je mensenkennis. Inmiddels haal ik mijn inspiratie ook minder uit sleutelfiguren zoals mijn vader of mijn hoogleraren, maar uit allerlei mensen. Ik zie nu dat iedereen op zijn eigen manier zijn dingen doet en waardevol kan zijn. Als ik ooit leiding zou geven, is dat een belangrijke les.’

‘Respecteer wat andere mensen doen’

‘De kiem voor mijn eerste baan bij Financiën lag op een open dag van het departement. Daar kwam ik erachter dat het daar om meer gaat dan optellen en aftrekken. De hoe- en waarom-vragen staan er ook centraal, zeker bij de Inspectie der Rijksfinanciën waar ik aan de slag ging. Waarom zouden we dit als overheid financieren? Waarom nu? Hoe doelmatig wordt het besteed? Hoe effectief is het beleid eigenlijk? Niet voor niets ben ik daarna zelf ook studenten gaan rondleiden. Heb ik mijn banen gekregen door te netwerken? Nee, beide keren gewoon door te solliciteren, maar vooraf heb ik via mijn netwerk wel informatie ingewonnen over OCW. Daarnaast heb ik baat gehad bij coaching. Natuurlijk kun je er met vrienden over spreken, maar een professionele coach houdt de rode draad in je loopbaan in de gaten. Zeker als je geen specialist wilt worden, moet je je blijven oriënteren. Zonder jobhopper te worden – dat is veranderen om het veranderen. Je bouwt dan ook geen herkenbaar en authentiek profiel op. Ik geloof wel in actief bewegen binnen het Rijk. Maar als je meer wilt zien van het Rijk, zul je je loopbaan ook zelf moeten sturen. Zeker, het was eng om afscheid te nemen van mijn vorige baan. De sfeer was goed, de collega’s waren leuk. Maar je krijgt er wel wat voor terug, want je investeert in je eigen toekomst.’

*‘Zoek mensen om je heen
van wie je kunt leren’*



Vak van ambtenaar

Betty Feenstra

senior beleidsmedewerker, BZK

Haar hooiende vader en grootvader herinneren
Betty Feenstra aan de kansen die ze zelf wél kreeg.

‘Als ambtenaar ga je voor de inhoud’

Werken in het bedrijfsleven. Ze heeft er even aan gesnuffeld, maar zag er het nut niet van in. Alleen in dienst van de overheid kan ze iets bereiken, vindt ze. Want Betty Feenstra (29) wil de wereld veranderen, te beginnen bij het vergroten van de kansen die de samenleving aan mensen biedt om altijd te blijven leren.

Betty Feenstra**Functie** Senior beleidsmedewerker**Waar** Afdeling Personeelsbeleid Rijk, directie Organisatie & Personeelsbeleid, BZK**Geboren** Heerenveen, 1980**Opleiding** VWO, Emmeloord; Onderwijskunde, Universiteit Utrecht**Eerste baan** Opleidingsadviseur Versatel**Langst gedaan** stafmedewerker Onderwijsraad**Ook gedaan** Adviseur Qualification & Curriculum Authority, Londen**Eerstvolgende doel** Promoveren aan de Erasmus Universiteit**Idee over de toekomst** Een bestuurlijke functie, met een internationaal tintje**Typerend** Vrijwilligerswerk voor de FNV**Motto** 'Je bent nooit uitgeleerd'

‘Toen ik bij de Onderwijsraad werkte en toe was aan een volgende loopbaan stap, heb ik kort onderzocht of een leven als consultant iets voor mij was. Ik heb inhouse dagen van adviesbureaus bezocht, maar ontdekte snel dat een onderzoek naar pakweg de uitbreiding van een telecombedrijf mij weinig kon boeien. Een totaal gebrek aan maatschappelijke relevantie. Een ambtenaar gaat voor de inhoud. Ik ben niet geïnteresseerd in een hoog salaris – hoewel het niet slecht betaalt – en ook niet in een dure auto. Mijn drijfveer ligt elders: ik wil het volwassenenonderwijs veranderen. Want we gaan in Nederland slecht om met het talent en de ambities van mensen die volgens de algemeen geldende normen ‘klaar zijn met leren.’

‘Die wens om volwassenen in staat te stellen zichzelf te verbeteren door te leren, komt uit mijn jeugd. Ik ben geboren en getogen in Friesland. Leren is me niet met de paplepel ingegoten. Ik heb een foto op mijn bureau staan van mijn opa die met mijn vader aan het hooien is. Mijn opa was boerenarbeider, had één dag vakantie per jaar en dacht er niet over na of hij zijn werk wel leuk vond. Ik kom uit een familie zonder startkwalificaties. Van mijn moeder weet ik dat ze graag in de zorg

was gaan werken, maar nooit de kans kreeg. En mijn vader heeft sinds z’n zestiende niet meer op school gezeten. Tot hij als brandweerman op cursus moest. Ik was 17 en ben hem gaan helpen. Ik wist niet wat ik met mijn toekomst wilde, maar toen de decaan mij vroeg wat ik leuk vond, kwamen spontaan die lessen aan mijn vader in me op. Want mijn nieuwsgierigheid was gewekt: hoe kon ‘t dat mijn vader zo slecht leerde, maar het opeens wel kon met mijn andere aanpak? Met die vraag ben ik in Utrecht onderwijskunde gaan studeren.’

‘Die vraag is nog altijd mijn drijfveer, ook in mijn vrijwilligerswerk als loopbaanadviseur bij de FNV. Ik ontmoet daar vaak volwassenen die in hun werk veel hebben geleerd, maar geen diploma hebben. Ze komen natuurlijk om een reden bij de vakbond: ze zitten vast in hun werk en willen iets anders. Vaak denken ze dat ze niks kunnen. Niet voor niets ben ik destijds stage gaan lopen bij het Kenniscentrum Eerder Verworven Competenties. Met een EVC-traject kun je die kennis en ervaring expliciet maken. Maar scholing voor volwassenen en erkenning voor alles wat ze informeel leren zou nog veel breder kunnen – ook voor hoger

opgeleiden. In Denemarken en Zweden zijn ze daar veel verder mee. Het is heel dubbel: we vinden nu dat iedereen tot z'n 67e moet werken, maar niemand investeert in de inzetbaarheid van mensen boven de 45. De oorzaak zit trouwens al veel vroeger in het systeem: als je nu tussen je 12e en 18e de verkeerde keuze maakt, loop je de rest van je leven achter de feiten aan.'

'Mijn geluk was de juiste studiekeuze. Ik zat meteen op m'n plek. Na mijn studie had ik nog eens geluk: ik had net een bedankbrief gekregen van de Onderwijsraad – mijn eerste afwijzing! – toen ze belden met nóg een vacature van beleidsmedewerker. Toch is 't me niet overkomen. Ik zeg wel dat ik geluk heb gehad, maar ik werk altijd hard. Er gaat veel vrije tijd in mijn werk zitten, maar ik vind het ook gewoon te leuk. Ook de mindere klussen doe ik met plezier. Zo schep je je eigen kansen. Steun uit je omgeving helpt wel: mijn ouders hebben me altijd gestimuleerd. Ze zeiden niet: ga maar naar de dorpsmavo in Lemmer, dat is dichtbij. Dat overkomt nog altijd een boel Friese kinderen. Doodzonde. Ik fietste elke dag 18 kilometer op en neer naar Emmeloord omdat mijn ouders zeiden: jij kunt alles. Die stimulans miste ik een beetje op de universiteit. Ik heb meer tijd doorgebracht met bijbaantjes dan met studeren, gewoon omdat 't kon.'

'Via de vacaturebank van het Rijk kwam ik uit bij mijn huidige functie. Daar heb ik het met mijn leidinggevende getroffen, net als in mijn vorige functies. Zij biedt me de kans om te promoveren, rechtstreeks in het verlengde van mijn werk en interesse. Deels uit praktische overwegingen: als ik het onderwijsstelsel wil veranderen, komt een doctors-titel niet slecht uit. Maar ook uit een behoefte aan verdieping en omdat BZK nog meer evidentie aan het personeelsbeleid ten

grondslag wil laten liggen. Ik doe hier hetzelfde als bij de Onderwijsraad – onderzoek, analyse, advies – maar dan voor de ontwikkeling van alle rijksambtenaren. Rijksbreed zien we op P&O-gebied steeds meer overeenkomsten. Zo ontwikkel ik één introductieprogramma voor alle rijksmedewerkers vanaf schaal 10. Deels draait dit om basiskennis over onze staatsinrichting en klassieke waarden zoals integriteit en politiek-bestuurlijke gevoeligheid, maar ook laat het de deelnemers bij de start van hun overheidsloopbaan zien wat het vak van rijksambtenaar zo bijzonder maakt: het dienen van de publieke zaak. De rijksbrede invulling van het programma geeft iedereen dezelfde basis. Over de grenzen van je eigen departement heen kijken wordt daarmee eenvoudiger. Ik heb zelf ook veel geleerd van het samenstellen van het programma; toen ik als ambtenaar begon, kende ik die kernwaarden ook nog niet zo. De interdepartementale samenwerking was heel waardevol, Rijksbreed is er zo veel expertise. Ik laat me overigens niet te veel leiden door politieke sensitiviteit. Mijn expertise is bepalend, vervolgens mag de politiek haar eigen afweging maken.'

'Door mijn werk zie ik inmiddels welke mogelijkheden de overheid biedt. Ik hoor leidinggevenden soms over hun medewerkers zeggen dat ze niet te veel verwachtingen willen scheppen. 'Het is dringen aan de top!' Ja, wel in je eigen organisatie, maar het Rijk is zó veel groter. Er is geen betere plek waar je verder kunt kijken dan je neus lang is.'

'Doe werk waar je energie van krijgt'

*‘Verbind je eigen lot niet
te veel aan één organisatie’*



Contextverandering

Wim Schreuders

inspecteur-generaal a.i., VWA

Een bijbaan als buschauffeur! Wim Schreuders
wisselt ook privé graag van context.

‘Ik ben niet meer bang voor verandering’

Als hij na 25 jaar Belastingdienst niet had besloten om verder te kijken, was hij nooit in aanmerking gekomen voor de taak om drie inspecties van LNV en VWS samen te smeden tot de nieuwe Voedsel- en Warenautoriteit. De eerste stap durfde Wim Schreuders (51) bijna niet te zetten, maar nu weet hij zeker dat hij over vijf jaar weer iets totaal anders gaat doen.

‘Ik had net weer promotie gemaakt bij de Belastingdienst en was voorzitter van het MT van regio Zuidwest geworden. Er lag een fraaie vervolgcarière voor me in het verschiet. Toch had ik de kriebels. Ik dacht terug aan mijn jeugd, aan de tijd dat ik met mijn vader naar de Maasvlakte ging en daar zonder rijbewijs op de vrachtwagen zat. Die behoefte aan vrijheid begin je te voelen na je veertigste. Ik dacht: als ik nu niet ga, dan ga ik nooit meer. Met mijn toenmalige coach heb ik er vele malen over gesproken. Ik durfde niet. Het was door die promotie ook zó verleidelijk om te blijven. Toen ben ik op een mooie lentedag naar Hoek van Holland gereden. Ik heb de auto geparkeerd en ben naar Kijkduin gaan lopen, ondertussen nadenkend over wat ik wil. Ik kwam er niet uit. Halverwege ben ik bij een strandtent wat gaan drinken. Ik besloot al mijn gedachten uit te zetten en ben gewoon gaan wandelen. Bij Kijkduin wist ik het: ik ga weg. Achteraf gezien was dat hét moment.’

‘Ze hebben moeite moeten doen om me op de middelbare school te houden. In de derde klas had ik mijn besluit al genomen: ik wilde op de vrachtwagen of de bus. Wat had ik dan aan goniometrie? Ik zag een vrij buitenleven voor me. Ik groeide op tussen de tractors die mijn vader verkocht. We woonden aan de Nieuwe Waterweg, waar de zeeschepen langsvoeren. Twee keer hebben verstandige mensen mij een andere kant op gestuurd. De eerste was meester Quack, die vond dat ik naar het atheneum moest: elke dag met

het pontje van Rozenburg naar Vlaardingen. Op de middelbare school was het mijn leraar Nederlands, die mij opdroeg een spreekbeurt te houden over *De donkere kamer van Damocles* van W.F. Hermans. Dat was de eerste keer dat ik merkte dat er iets gebeurde als ik voor een groep ging staan.’

‘Het was de tijd van hoge jeugdwerkloosheid. Mijn keuze voor de Hogere Haven- en Vervoersschool was zwaar tegengevallen. Na een paar baantjes zag ik een advertentie van de Belastingdienst: studeren met salaris. Dat leek me wel wat! Uiteindelijk heeft de Belastingdienst zwaar in mij geïnvesteerd: van de eerste acht jaar heb ik er vijf op school gezeten. Ik was eerst rechercheur bij de FIOD, maar bleek goed genoeg om ‘op te gaan voor ontvanger’. Toen ik klaar was met die tweede opleiding, ben ik op diverse ontvangkantoren steeds hogere managementfuncties gaan vervullen. Een kwarteeuw heb ik uiteindelijk voor de Belastingdienst gewerkt en altijd met veel plezier. Anderen zullen hebben gedacht dat ik bewust aan carrièreplanning deed, maar het was gewoon een kwestie van mijn best doen. En offers brengen. Ik wilde graag plaatsvervangend hoofd worden en dus solliciteerde ik in Arnhem, ver van huis. Want natuurlijk sta je wel zelf aan het roer. Bij de overheid leggen nog te veel mensen de verantwoordelijkheid voor hun carrière buiten zichzelf. Terwijl het enige gedrag waarop je invloed hebt, je eigen gedrag is.’

‘Na mijn grote besluit ben ik bij BMC aan de slag gegaan als interimmanager voor diverse gemeenten. Bij de Belastingdienst was ik leiding gaan geven aan andere managers, nu werd ik zelf weer zo’n middenmanager. Dat was goed voor mijn inlevingsvermogen. Ik heb er uiteindelijk zelfs een boek over geschreven: *Meesterlijk Middenmanagement*.

‘De ultieme vorm van zelfredzaamheid is hulp durven inroepen’

Wim Schreuders

Functie Inspecteur-generaal a.i.

Waar De nieuwe Voedsel- en Warenautoriteit (VWA)

Geboren Vlaardingen, 1958

Opleiding Atheneum, Vlaardingen; controleursopleiding en ontvangersopleiding, Belastingdienst

Eerste baan Medewerker bij een cargadoor in Rotterdam

Ook gedaan Diverse interimmanagementfuncties, organisatieadvies BMC

Laatst gedaan Directeur Dienst Werk en Inkomen, Gemeente Amsterdam

Eerstvolgende doel Van de nieuwe VWA een toporganisatie maken

Idee over de toekomst Iets internationaals gaan doen of een eigen bedrijf beginnen

Typierend Kan als gediplomeerd chauffeur zo de bus op

Motto 'Steeds anders kijken dan je gewend bent'

Acquisitie voor een volgende opdracht leidde tot mijn volgende baan als directeur van de nieuw te vormen Dienst Werk en Inkomen van de gemeente Amsterdam, een fusie tussen de Sociale Dienst, de Dienst Maatwerk en de NV Werk. Iedereen zei: waar begin je aan? De Sociale Dienst had zeven directeurs in zeven jaar zien voorbijkomen. Maar dan wordt het juist leuk. Uiteindelijk heb ik na vijf jaar een goed functionerende dienst achtergelaten. Nu heb ik weer voor vijf jaar getekend, voor de samenvoeging van de Voedsel- en Warenautoriteit, de Algemene Inspectiedienst en de Plantkundige Dienst tot de nieuwe VWA. En daarna? Wat mij betreft weer iets anders. Ik ben niet meer bang voor verandering. De neiging om van context te wisselen heeft zelfs privé postgevat, want mijn droom om buschauffeur te worden heb ik nooit losgelaten. Toen zei mijn vrouw: waarom doe je 't niet gewoon? Dus heb ik mijn groot rijbewijs gehaald. Op een gegeven moment had ik zelfs een baantje voor 6 uur bij het GVVU in Utrecht.'

Er is wel een rode draad: grote uitvoeringsorganisaties. Die vragen om een verbinding tussen de top en de uitvoerenden, omdat er anders geen goed product uitkomt. Die verbinding breng je tot stand door verstand te hebben van de inhoud en vervolgens op strategisch niveau een nieuw perspectief scheppen. Je moet dus aan de bak. Veel studeren, niet op detailniveau, maar ook niet te globaal. Daar prikken medewerkers doorheen. En die visionaire dimensie eraan toevoegen, zodat medewerkers zeggen: ja, dat inspireert me! Ik weet zeker dat LNV en VWS me niet hadden gevraagd als ik nog bij de Belastingdienst had gezeten. Mijn fusie-ervaring in Amsterdam vormde samen met mijn handhavingsachtergrond bij de Belastingdienst de juiste combinatie. Van context veranderen heeft dus nut. In Amsterdam hielden ze weddenschappen bij: hoe lang zou ik het volhouden? Dan besef je: je bent overal een 'ship passing by', de organisatie gaat ook zonder jou wel verder.'

'Van belasting naar bijstand naar de Aziatische boktor: het zijn enorme stappen. Andere overheden, totaal andere inhoud.'

*‘Inspirerende
leidinggevend
willen zelf ook
blijven leren’*



Loopbaanbegeleiding/coaching

Wendy Asbeek Brusse

directeur/secretaris, WRR

Van jongs af werd Wendy Asbeek Brusse
gedreven door een nieuwsgierige geest.

‘Ik ben een spiegel voorgehouden’

Na zeven jaar WRR stond ze op een kruispunt, maar dankzij het kandidatenprogramma van de Algemene Bestuursdienst ging er een wereld voor haar open. Wendy Asbeek Brusse (44) is blij met de spiegel die het programma haar voorhield. Na een zijstap bij VROM wil ze als directeur van de WRR de investering terugbetalen die het Rijk in haar deed.

‘Mijn leven heeft altijd in het teken van onderzoek gestaan. Na mijn studie geschiedenis aan de VU ben ik in Florence gepromoveerd op de ontstaansgeschiedenis van de EEG, om daarna universitair docent te worden. Eerst bij Geschiedenis in Leiden, daarna bij de bovenbouwstudie Beleid en Bestuur in Internationale Organisaties in Groningen. Ook bij de WRR, waar ik begon als stafmedewerker en daarna als projectcoördinator op projecten zat, stond kennis centraal. Maar al wel met een brug naar beleid. Mijn werk mondde uit in concrete adviezen, het bleef niet meer bij theorie. Ik kwam bij allerlei departementen over de vloer en trof er gastvrije, open en professionele ambtenaren. Een plezierige kennisgeving, Nederland mag trots zijn op zo’n apparaat. En toen begon het in 2007 te kriebelen. Wilde ik midden in die beleidsvorming staan? De WRR is een vrij platte organisatie, mijn groeimogelijkheden waren opgebruikt. Ik stond op een kruispunt. De kans om mee te doen met het Kandidatenprogramma van de Algemene Bestuursdienst greep ik daarom met beide handen aan.’

‘Het was een onbekende wereld waarin ik terecht kwam. De andere kandidaten in het programma hadden traditionelere rollen vervuld en bezaten ook meer managementervaring. Ik was de eerste van de WRR die tot het programma werd toegelaten. Nu zou ik twee jaar lang optrekken met ambitieuze mensen die door hun departement werden gezien als de directeuren van de toekomst. We hebben elkaar door en door leren kennen, want je zit in hetzelfde schuitje. Je oriënteert je samen op de samenleving, doet managementcursussen, maar je werkt ook aan persoonlijke ontwikkeling, gericht op je wensen en sterke en zwakke punten. Het heeft me een spiegel voorgehouden. Ik ontdekte dat leergierigheid mijn drijfveer was. Tegelijk nam ik als bagage mee dat ik net zo makkelijk elders binnen de overheid aan de slag kon.’

‘Dankzij het programma had ik een streepje voor. Er gingen deuren open bij P&O-afdelingen, bij DG’s. Ik besloot een stap opzij te doen en solliciteerde bij Justitie voor een functie bij Inburgering & Integratie, de portefeuille van Rita Verdonk. Maar dat werd VROM toen Ella Vogelaar

Wendy Asbeek Brusse

Functie Directeur/secretaris

Waar Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

Geboren Amsterdam, 1965

Opleiding VWO, Bussum; geschiedenis, VU; geschiedenis en beschaving, European University Institute, Florence

Eerste baan Universitair docent geschiedenis, Universiteit Leiden

Langst gedaan (senior) Stafmedewerker en projectcoördinator, WRR

Ook gedaan Plv. hoofd beleidsontwikkeling, directie Inburgering & Integratie, VROM

Eerstvolgende doel Met minder mensen de WRR vitaal houden

Idee over de toekomst Is geen bewuste carrièreplanner

Typerend Komt in de natuur helemaal tot rust

Motto ‘Als je je best doet, is er altijd ergens een plekje voor je’

het stokje overnam. De directie Inburgering & Integratie was een apart clubje van bevolgen eigenheimers. Na BZK en Justitie was VROM in korte tijd het derde ministerie waaronder het ressorteerde. Ik ging beleid ontwikkelen op het gebied van religie, rechtstaat en integratie. Een supergevoelig thema. Opeens stond ik als historicus midden in de hectiek van het heden! Het was wat WRR-lid Pieter Winsemius 'leren op de turbo' noemt. De beleidsdrukte was spannend en verfrissend, maar op den duur toch onbevredigend. Door alle mediahypes hadden we weinig tijd om na te denken over een toekomstbeeld. Door die ervaring ben ik anders over de WRR gaan denken. De WRR is een van de weinige omgevingen binnen de overheid waar men naar de lange termijn kijkt, niet afgeleid door de waan van de dag. Dat wordt steeds zeldzamer in Den Haag. Die positie wil ik in mijn nieuwe rol als directeur beschermen. Of het logisch was dat ik naar de WRR zou terugkeren? Nee, die had ik achter me gelaten, dacht ik. Tot deze functie vrijkwam: de perfecte combinatie tussen management en inhoud. Bij VROM had ik gemerkt dat leidinggeven me goed afging. Tegelijk mag ik hier meedenken over alle thema's die in de raad aan de orde komen. Het kandidatenprogramma gaf de doorslag: als ik geen stap naar buiten had gezet, was ik nooit in beeld gekomen. Ik betaal nu de investering in mij terug.'

'Van jongs af aan ben ik gedreven door nieuwsgierigheid. Daarom ben ik geschiedenis gaan studeren. Niet uit een fascinatie voor vroeger, maar omdat ik het heden wil begrijpen via het verleden. Dat geldt vooral voor maatschappelijke vraagstukken: hoe zijn dingen ontstaan, waarom zijn ze nu zoals ze zijn? Misschien komt dat door mijn vormende jaren in Almere, waar ik letterlijk met de voeten in de modder stond.'

'Overweeg ook eens een zijstap'

Ik moest naar school in Bussum en zag dagelijks het sociale contrast: enerzijds de volkse Amsterdammers die pionierden in de polder, anderzijds de gegoede Gooise burgers met kasten van huizen en vleugels op de marmeren vloer. Italië was in die zin ook blikverruimend. Ik heb een haat-liefdeverhouding met dat land. Ik hou heel veel van de gastvrijheid en het landschap, maar het verrotte politieke stelsel stuit me vreselijk tegen de borst. Dat heeft mijn belangstelling voor goed beleid en bestuur alleen maar versterkt.'

'Toen ik ging studeren, zaten we midden in de economische crisis. Mijn vader wilde dat ik een 'verstandige' studie koos, ik wilde mijn hart volgen. Terwijl mijn vrienden afknaptten op economie of rechten, ging ik steeds beter in mijn vel zitten. Toen stapte een hoogleraar op me af. 'Ben jij niet Wendy?' Mijn prestaties waren blijkbaar opgevallen. Dat was een sleutelmoment. Ik werd student-assistent en al snel vroeg hij me of ik al aan een proefschrift had gedacht. Tot die tijd dacht ik dat je met geschiedenis alleen leraar kon worden, maar dat wilde ik niet. Toen ik later universitair docent werd, had ik het idee dat ik altijd in de academische wereld zou blijven. Daar openden de studenten langzaam mijn ogen. Ik vertelde hun vanuit de handboeken hoe beleid wordt gemaakt, maar zij liepen stage op ministeries! Toen kwam ik iemand van de WRR tegen. Ik deed een open sollicitatie en wachtte in spanning af: zien ze een historicus zitten? Mijn kennis van het Europese beleid was beslissend. Gelukkig kijken ze bij de overheid naar wat je kunt, niet naar de studie die je hebt gedaan.'

A man in a dark pinstriped suit and blue tie stands on the right side of the frame, smiling and holding a large European Union flag. The flag is blue with twelve yellow stars arranged in a circle, and it is draped diagonally across the image from the top left towards the bottom right. The background is plain white.

*‘Laat je wensen blijken
– een organisatie
ruikt niet wat je wilt’*

Europa/internationaal

Oscar Meuffels

clustercoördinator Advies & Coördinatie, LNV

Oscar Meuffels hangt de vlag uit
voor een internationale loopbaan.

‘Het buitenland voegt flexibiliteit toe aan je denken’

Hij diende het land tot nu toe vooral in den vreemde: Nairobi, Brussel, Zagreb en Belgrado. Na tien jaar buitenland is Oscar Meuffels (37) teruggekeerd naar Nederland, een schat aan ervaring rijker. Die ervaring wenst hij zijn collega-ambtenaren van harte toe.

Oscar Meuffels

Functie Clustercoördinator Advies & Coördinatie

Waar Directie Internationale Zaken, LNV

Geboren Sittard, 1972

Opleiding Gymnasium, Sittard; internationaal recht, Universiteit Leiden

Eerste baan Wetgevingsjurist bij LNV

Langst gedaan Landbou wattaché Nederlandse EU-vertegenwoordiging, Brussel

Ook gedaan Medewerker Nederlandse ambassade Kenia, Nairobi

Laatst gedaan LNV-raad Nederlandse ambassade Zagreb/Belgrado

Eerstvolgende doel Nu maar een tijdje in Nederland blijven

Typerend Sinds zijn studietijd een echte debater

Motto 'Gewoon dóén!'

'Ik heb altijd geweten dat ik internationaal wilde werken. Waarom weet ik eigenlijk niet. Misschien heeft het te maken met mijn Limburgse afkomst. Vanuit Sittard zaten we zo in België en Duitsland. Op een gegeven moment reden we elke twee weken naar Parijs, gewoon omdat het zo dichtbij was. Maar dat is een gekunstelde verklaring achteraf, destijds ging het heel natuurlijk en onbewust. Vanwege die internationale interesse koos ik voor Leiden als standplaats van mijn rechtenstudie, want de universiteit daar heeft een goede naam op het gebied van internationaal recht.'

'Na mijn studie stond maar één ding als een paal boven water: nooit de advocatuur in! Het was geen bewuste keuze dat ik bij de overheid terechtkwam. Via-via hoorde ik dat LNV met spoed een stagiair zocht die gepokt en gemazeld was in Europees recht. Destijds had een slimme advocaat uitgevonden dat technische maatregelen – zoals een

blaastest – geen rechtsgeldigheid hadden als ze niet waren aangemeld bij de Europese Unie. LNV heeft natuurlijk veel met Europa te maken, dus ze zagen de bui al hangen. Ik heb toen alle LNV-wetgeving uitgelopen en inderdaad, diverse maatregelen waren niet aangemeld. Daarna ben ik meteen gevraagd voor een groot wetgevingstraject op het gebied van particulier en agrarisch natuurbeheer, dus zo ben ik bij LNV blijven plakken. Mijn hart lag over de grenzen, maar er waren geen vacatures op de afdeling Europa. Dus ik zei meteen ja toen ik een jaar later werd gevraagd om namens LNV de bestedingen op diverse prioriteiten van het United Nations Environment Programme te onderzoeken. Het UNEP-hoofdkwartier is als een van de weinige VN-instellingen niet gevestigd in Genève of New York, maar in Kenia.'

'Kenia heeft een verpletterende indruk op me gemaakt. Hetzelfde geldt voor Kroatië en Servië, waar ik ruim vier jaar gestationeerd was als landbou wattaché en heb geholpen met de opbouw van een nieuwe Nederlandse landbouwpost in het versplinterde voormalig Joegoslavië. In Kenia zei ik vaak tegen mijn collega's: "Ik ga vandaag proberen op internet onderzoek te doen".

'Blijf zichtbaar voor Nederland'

En neem dat proberen maar letterlijk met je inbelmodem. Je gaat met andere ogen naar je eigen land kijken, naar onze luxe en gemakzucht. In Zagreb en Belgrado had ik dagelijks te maken met de erfenis van de oorlog. Niet alleen fysiek door alle kapotgeschoten gebouwen – die er nog steeds staan als stille getuigen – maar vooral politiek en diplomatiek. Je leert er op eieren lopen, vanwege alle sterk uitvergroete gevoeligheden: ik moest vooral niet laten merken dat ik een van de twee landen voortrok. Je merkt ook hoezeer men in het buitenland opkijkt tegen Nederland. Servië was een landbouw-grootmacht en er leeft een ongelooflijke honger naar onze agrarische kennis. Tussen Kenia en de Balkan in zat ik in Brussel: ook een heel spannende tijd. Ik had bij de Nederlandse EU-vertegenwoordiging onder meer het dossier voedselveiligheid onder mijn hoede. Dat was op dat moment heel hot tijdens alle BSE- en dioxineschandalen. Een zeer interdepartementaal onderwerp ook: ik had toen veel contact met collega's van BZ, VWS, EZ en VROM. Het hoogtepunt was het Nederlandse EU-voorzitterschap in 2004. Toen konden we zelf de agenda bepalen – en vooral het tempo.'

'De meeste van mijn functies zijn op me afgekomen, maar mijn loopbaan hangt niet van toeval aan elkaar. Ja, dat eerste begin. Daarna heb ik steeds mijn ambities uitgesproken. Ik denk achteraf wel dat mijn uitzending naar Kenia een testcase was. Gaat die jongen het redden? Reken maar dat er is gebeld met mijn begeleider in Nairobi.'

'Nu ben ik terug op het oude nest. Wij wilden terug naar Nederland en deze functie kwam vrij – die mij ook nog op het lijf is geschreven. Het past perfect, vooral voor de kinderen, die we toch een Nederlandse school gunnen. Mijn jongste moest net naar groep 3.

'Schuif alle praktische bezwaren opzij'

Ja, Nederland is wel veranderd in die tien jaar. Of mijn blik op Nederland is door die tien jaar veranderd, dat kan ook. Het is een verademing om weer in een georganiseerd land te wonen, maar ik vind Nederland wel harder geworden, soms zelfs onbeschoft. 'Assertief' zullen anderen zeggen, maar ik heb er moeite mee. Die blik van een buitenstaander is volgens mij heel nuttig voor menig ambtenaar. Nee, niet eens voor ambtenaren alleen, voor iedereen. Het buitenland voegt flexibiliteit aan je geest toe. Zowel privé als zakelijk kom je in onbekende situaties terecht. In Nederland zit je vast in bepaalde patronen, maar elders – zeker in Kroatië of Kenia – moet je improviseren. Daardoor kan ik nu sneller alternatieve oplossingen aandragen.'

'Heb je er meer profijt van als je op jonge leeftijd naar het buitenland gaat? Ja, maar dat wil niet zeggen dat je het op je oude dag moet laten. Let wel, je hebt internationaal werk en werken in het buitenland. Reizen is structureel anders dan elders een bestaan opbouwen. Als je jong bent, is dat zelfs lastiger. Er zijn misschien nog niet altijd kinderen, maar je moet meestal wel rekening houden met een partner. Ook die heeft tegenwoordig meer dan eens een eigen carrière. Mijn vrouw is ook jurist, maar ze is wel tien jaar uit het arbeidsproces geweest. Ze wist waaraan ze begon, maar nu kan zij eindelijk haar carrière ontplooiën. Je moet er steeds samen voor kiezen.'

*‘Controleer of
je beeld klopt van
het verschil tussen
projecten en de lijn’*



Projecten

Alma van Bers

interim-manager, ABD-Interim

Theaterdier Alma van Bers laat haar licht
schijnen op het werken in projecten.

‘Als buitenstaander krijg je het voordeel van de twijfel’

Haar nieuwste project gaat over een leven lang leren in dienst van het Rijk. Toneel vindt ze misschien nog wel een grotere leerschool van het leven. Met theaterworkshops kan Alma van Bers (55) werk en passie combineren. Met als doel rijksambtenaren eens op een andere manier naar dingen te laten kijken.

‘Het theater is niet alleen mijn passie, het zegt ook alles over mensen. Een voorstelling redt het niet op de hoofdrol. Dat zie je ook in projecten: met z’n allen moet je ’t maken. Bovendien zijn de ogen van het publiek op je gericht. Voor toneel is durf nodig, maar ook schaamteloosheid en authenticiteit. Pas door te durven weet je of je het kunt. Durven is ook incasseren en dat betekent dat je niet bang bent om fouten te maken en daarvoor afgestraft te worden. Schaamteloos ben je als je de grenzen van je eigen ideeën en opvattingen opzoekt en je je er niet voor geneert om daarbij hulp te vragen. En authenticiteit behoud je als je niet inlevert op je eigen waarden en normen. Dat is het mooie aan de theaterworkshops die ik ook voor rijksambtenaren organiseer: ‘de vloer’ zet die eigenschappen op scherp. Net als op het toneel is het in projecten essentieel om aanvullende karakters en talenten bij elkaar te zetten en niet alleen te kijken naar de disciplines die ze vertegenwoordigen. De vloer leert je bovendien om iedere suggestie uit te proberen en niet vooraf te denken dat het toch niks wordt. Als ambtenaren zijn we wel goed in complimenten geven, maar suggesties ervaren we nog te vaak als kritiek.’

‘De laatste vijf jaar werk ik als projectleider of programmamanager voor ABD Interim, de interimorganisatie van de Algemene Bestuursdienst. Ondanks alle handboeken en cursussen weet ik nog steeds niet hoe ‘het’ moet. Dat komt doordat ‘het’ elke keer

anders is. Daardoor is het zo leuk en interessant. Essentieel is wel de verstandhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer: de eerste moet scherp zijn in waar ’t om draait, de tweede moet niet bang zijn randvoorwaarden te formuleren en de opdracht desnoods terug te geven. Die heldere manier van werken vind ik prettig, ook al lijden met name in de lijn ingebedde projecten nog weleens onder de gezagsverhoudingen die impliciet nog altijd in onze ambtelijke cultuur bestaan. Hiervoor heb ik zowel in projecten als in de lijn gezeten – ik ken de verschillen en overeenkomsten. Projecten hebben een kop en een staart? Twee dingen: lijnwerk hoort die ook te hebben! En projecten gaan regelmatig gebukt onder het gebrek aan een zichtbare horizon. Dus lijken projecten je leuker dan de lijn? Vraag jezelf dan af waarom en ga praten met je baas en met mensen met projectervaring.’

‘Ik weet wel wat mijn kracht is: ontwikkelen. Voor ontwikkelen moet je ruimte hebben en afstand houden. Als projectleider van buiten heb je dan het voordeel van de twijfel. Die mag, zeker in het begin, doen wat mensen uit het eigen speelveld niet zomaar mogen. Je bent als buitenstaander ook niet belast met reputaties en dat verfrist enorm. Misschien loopt er iemand al tien jaar met een goed idee rond, maar hebben zijn collega’s dat al te vaak moeten horen om er nog brood in te zien.’

‘In mijn jeugd was ik een eenling tussen twee vriendengroepen: die in mijn geboortestadje Steenbergen, met wie ik vloeiend Steenbergs sprak, en die van het gymnasium in Bergen op Zoom, voor wie ik mijn best deed om ‘beschaafd’ Nederlands te spreken. Ik zat tussen twee culturen: volleyballen met de arbeidersjeugd, hockeyen met de dochters van de dokter en de notaris.

‘Ga praten met je baas en mensen die in projecten werken’

Alma van Bers**Functie** Interim-manager**Waar** ABD Interim, Algemene Bestuursdienst, BZK**Geboren** Steenberghe, 1954**Opleiding** Gymnasium alfa, Bergen op Zoom; rechten en politieke theorie, Rijksuniversiteit Leiden**Eerste baan** Universitair docent rechts- en politieke theorie, Universiteit Limburg**Langst gedaan** Senior beleidsmedewerker, WVC**Ook gedaan** Projectleider modernisering AWBZ, VWS**Idee over de toekomst** Werk en passie combineren via ontwikkelprojecten en theaterworkshops**Typerend** Zit graag in de regisseursstoel**Motto** 'Je moet kunnen incasseren'

Ik wilde weg uit beide, zo ver weg mogelijk. Het werd Leiden, omdat die studie toelating gaf tot de Rijksarchiefschool. Dat was mijn doel, want dankzij mijn leraar geschiedenis en de streekarchivaris was ik gefascineerd geraakt door de middeleeuwen. Maar in Leiden werd ik opnieuw een buitenstaander, want mijn Brabantse tongval was blijkbaar nog altijd te horen.'

'Rechten bleek een toevalstreffer – ik bleek een juridisch gen te hebben – maar studenten geschiedenis hadden een grote voor-sprong voor de archiefschool. Ik moest iets anders, ik wilde geen vakjurist worden. Ik was meer geïnteresseerd in het recht als belangrijk zingend systeem in de westerse samenleving. Die belangstelling kon ik kwijt in een vrij doctoraal politieke theorie, onder begeleiding van hoogleraar Herman van Gunsteren. Het is een groot geluk dat ik hem tegen het lijf ben gelopen. Ik wist van niets, maar hij had het volste vertrouwen in mijn vermogen om te leren. Later, toen ik trede voor trede ben afgedaald uit mijn academische toren – van de universiteit via de Rekenkamer naar WVC en daarna via diverse brancheorganisaties in de zorg terug naar VWS – heb ik me steeds door onorthodox

gedrag zichtbaar gemaakt. In het klein door bij de Rekenkamer altijd in opvallende streepjesbroeken te verschijnen. Maar ook als fel lobbyist voor vraagstuk in de GGZ. Tijdens het tweede kabinet Kok ben ik voor de modernisering van de AWBZ naar VWS teruggehaald. Ik had daar eerder al gewerkt bij een directeur die me bij de Rekenkamer had weggehaald. Hij heeft me het beste advies gegeven dat je je als projectleider kunt wensen: 'Hup!' roepen als iemand een idee heeft, meer niet. Is het toeval dat ik mijn helden ben tegengekomen? Misschien, maar ik heb er zelf ook wat mee te maken gehad.'

'Mijn huidige project heeft veel gelijkenissen met mijn allereerste baan als universitair docent in Maastricht. Toen hielp ik mee met het opbouwen van een nieuwe rechten-faculteit, nu onderzoeken we de mogelijkheden voor een leven lang leren in de top van de Rijksdienst. Toen introduceerden we het probleemgestuurd onderwijs voor mensen aan het begin van hun loopbaan, nu gaat het om probleemgestuurd leren op het allerhoogste niveau. Wat dat betreft is er een cirkel rond.'

Informatie en tips

Opleidingen

- Zit je ten minste drie jaar in je functie of in vergelijkbare functies? Dan kun je één keer in de vijf jaar een loopbaanscan doen met hulp van een loopbaandeskundige. De uitkomsten kun je gebruiken voor ontwikkelafspraken met je leidinggevende. Kijk verder op www.loopbaanscan.nl. Je kunt vandaag al aan de slag met diverse online-opdrachten.
- Actuele informatie over ontwikkelen en leren vind je op Rijksweb onder personeel, van coaching tot vergoedingen voor opleidingen.

Verskillende beleidsrollen

- Voor managers bestaan heel veel opleidingen. Sinds januari 2010 hebben VWS, SZW, OCW en EZ ook een ontwikkelprogramma, genaamd 'Expeditie', voor talentvolle en ambitieuze medewerkers die niet willen leidinggeven, maar zich juist verder willen bekwamen als inhoudelijk expert. Voor meer informatie over 'Expeditie' kun je contact opnemen met de afdeling opleidingen binnen je eigen departement.
- Voor beleidsmedewerkers is rijksbreed loopbaanbeleid met bijbehorende ontwikkelmogelijkheden in ontwikkeling. Kijk op www.mobilitybank.nl onder werkgevers.

Switchen tussen beleid, staf en uitvoering

- Overweeg je een overstap van bijvoorbeeld een staffunctie naar een beleidsfunctie? Kijk dan op www.rijkstalencentrum.nl of op www.mobilityorganisatie.nl. Je kunt hier testen doen, maar ook advies vragen aan een professionele loopbaanadviseur. De loopbaanadviseurs van de MobilityOrganisatie zijn goed ingevoerd in de arbeidsmarkt van het Rijk.
- Alle vacatures bij het Rijk vind je op www.mobilitybank.nl.

Rol van je manager

- Benut je manager, maar neem ook zelf de regie over je loopbaan. Bijvoorbeeld door een portfolio te maken met daarin een actueel cv met een kort persoonlijk profiel, het rapport van je loopbaanscan (zie opleidingen) en beelden van anderen over jou, bijvoorbeeld via een 360-gradenfeedback van collega's.
- Wil je meer weten over loopbaanadvies? Kijk dan op www.rijkstalencentrum.nl.

Netwerken

- Breid je netwerk uit door lid te worden van een netwerkorganisatie. Ministeries en uitvoeringsorganisaties hebben vaak eigen jongeren-netwerken en andere netwerken. Er zijn ook rijksbrede netwerken van jonge ambtenaren: www.piazza.tv en www.futur.nl. Kijk op intranet voor meer informatie.
- Rijksambtenaren met een dubbele culturele achtergrond kunnen lid worden van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren: www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.nl.
- Meer weten over digitale werkruimten binnen de overheid? Kijk op www.ambtenaarzo.nl.

Vak van ambtenaar

- Test je kennis van het vak van ambtenaar op www.essentieprogramma.nl.
- Spijker je vakkennis bij met cursussen van een van de rijksacademies: www.rijksacademie.nl, www.communicatieplein.nl en www.academievoorwetgeving.nl.
- Politiek-bestuurlijke sensitiviteit is altijd nodig. Via het Leerportaal Rijksoverheid op Rijksweb is nog tot najaar 2010 een cursus beschikbaar: <http://leerportaalrijksoverheid.rijksweb.nl>. Daarna vernieuwt het Interdepartementaal Platform Opleidingen het rijksbrede opleidingsaanbod.
- Vraag binnen je eigen organisatie naar de mogelijkheden om je verder te professionaliseren in het vak van ambtenaar.

Contextverandering

- Benieuwd naar de werksfeer op een ander departement? Het Rijkstalencentrum heeft sfeerbeschrijvingen. Kijk op www.rijkstalencentrum.nl.
- Is het je ambitie om topambtenaar te worden? Oriënteer je dan op www.algemenebestuursdienst.nl.

Loopbaanbegeleiding en coaching

- Ben je op zoek naar een coach? Veel ministeries en uitvoeringsorganisaties hebben een pool met getrainde coaches op wie je een beroep kunt doen. Vraag ernaar bij je leidinggevende of bij de afdeling P&O. Ook is er Inter Coach, een rijksbreed netwerk van coaches die werkzaam zijn als leidinggevende of senior adviseur bij de overheid. Kijk op www.intercoach.org.
- Voor meer informatie over loopbaanbegeleiding kun je terecht op www.rijkstalencentrum.nl.

Internationaal

- Iedere organisatie kent een medewerker of een bureau internationaal. Daar kun je terecht met vragen over detacheren of internationale loopbaanstappen. Zij hebben ook informatie over onder meer sollicitatieprocedures en trainingen voor wervingsconcuransen.
- Interesse in Europese banen? Kijk op www.europa-nu.nl voor informatie over werken voor Europa en op ec.europa.eu voor vacatures.
- Heb je voor je werk te maken met Europa? Word dan lid van www.inEU.nl, een netwerk van ambtenaren op Europese beleidsterreinen.

Projecten

- Projectmatig werken komt steeds vaker voor bij het Rijk. Veel organisaties hebben projectpools. De taken en opdrachten zijn heel divers. Meer weten? Zoek op intranet naar meer informatie over de projectenpool in jouw organisatie.
- Trainingen projectmatig werken kun je vinden op het leerportaal: <http://leerportaalrijksoverheid.rijksweb.nl>.

Deze brochure is een gezamenlijke uitgave van Bureau Algemene Bestuursdienst, directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk en de rijksbrede MobiliteitsOrganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Tekst en eindredactie: Jager & Neyndorff, Den Haag
Ontwerp en concept fotografie: VormVijf, Den Haag
Productiebegeleiding: Bureau Algemene Bestuursdienst
Fotografie: Marcel Kentin, Den Haag
Drukwerk: Drukkerij De Bink, Leiden