



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Wilma van Dijk**  
(pagina 4) 'We zetten  
in op een veilig en  
open cyberdomein'



# ABD

## 4 EU-THEMA'S

In internationale  
werkgroepen werken  
aan cybersecurity en  
de Urban Agenda

## 8 PUBLIEK LEIDERSCHAP

Ank Bijleveld: 'Deze leiders zorgen  
voor verbinding tussen politiek,  
beleid en publiek.'

## 12 OPENHARTIG

'Neem de tijd om te  
wegen', stelt Ernst  
van Koesveld (VWS)

**BLAD**  
**Nº1**  
FEBRUARI 2015

VERDER: **DG AAN TAFEL PAG. 7** Hans Schutte/OCW  
**TOPTRANSFER PAG. 11** Jessica Hoitink, interimhoofd  
Sector Wetgevingskwaliteitsbeleid/VenJ **DE WEEK**  
**VAN PAG. 14** Gerbert Kunst, directeur Europese en  
Internationale Zaken/EZ

**WIE ZIT  
WAAR?**

Overzicht van de  
laatste benoemingen



## WAAROM

### SCHAFFEN WE DAT NIET AF?

'Waarom? Waarom zijn de bananen krom?' Mijn doorgaans vrolijke en relaxte moeder werd af en toe knettergek van de vele waaromvragen van haar vijf kinderen. Als deze uitroep door het ouderlijk huis schalde, wisten wij hoe laat het was: effe dimmen. Het bevredigen van eindeloze kinderlijke nieuwsgierigheid in vijfvoud was niet altijd te combineren met het reilen en zeilen van een druk huishouden. Ik heb altijd iets van deze onbevengene nieuwsgierigheid weten te behouden. En dat ervaar je weer als je van baan verandert. Het leuke van een nieuwe functie is, dat je merkt hoeveel je in je vorige baan hebt geleerd.

En: je mag weer onbekommerd en onbeperkt nieuwsgierig zijn en eindeloos waaromvragen stellen.

Mijn favoriete vraag is: waarom schaffen we dat niet af? Dat zorgt in een sterk gereguleerde omgeving tot zowel opluchting als verzuchting. Van 'eindelijk iemand die het ziet' tot 'die snapt er nog helemaal niets van'. En omdat je je toch moet aanpassen aan je nieuwe omgeving, probeer je de verwondering te beperken, de waaromvragen te doseren. Niet alles kan in één keer; de sector heeft net een akkoord gesloten, men is dit niet gewend, de politieke werkelijkheid vraagt iets anders... Maar dat laatste valt toch mee.

In mijn eerste overleg met staatssecretaris Dekker, kreeg hij een oplossing als 'niet haalbaar' voorgeschoteld. Zijn opbeurende reactie: 'Hoezo? Waarom schaffen we dat niet af?' De combinatie van verwonderen en de vraag stellen 'Waarom schaffen we dit niet af' is een kwestie van volhouden.

**Erica Slump, directeur  
onderwijsinstellingen, OCV/DUO**

## DE INSPIRATIE VAN ROELAND ALLEWIJN

*Alleen ga je sneller,  
samen kom je verder.*

'Ik geloof er heilig in dat je samen verder komt. Maar voor een ongeduldige manager als ik, die graag in control is, is het soms een flinke opgave me hieraan te houden. Op dit moment trek ik het Nationaal Kennisprogramma Water en Klimaat, met veel partijen uit de overheid, kenniswereld en het bedrijfsleven. Ik merk dat we samen echt verder komen met "meer kwaliteit voor minder geld", maar het vraagt veel geduld van me.'

*Roeland Allewijn, directeur Veiligheid en Watergebruik, Rijkswaterstaat*

## HELP, EEN CRISIS!



Het omgaan met risico's en incidenten wordt steeds ingewikkelder: bestuurders ervaren dat de samenleving steeds minder normering vanuit de overheid wenst, terwijl tegelijkertijd meer garanties op veiligheid worden verwacht. Hoe ga je om met dat spanningsveld? Die vraag wordt belicht tijdens de APP Special 'Incidenten en risico's' op donderdag 19 maart (15.30 tot 20.00 uur) aanstaande.

Universitair docent Job Groeneweg geeft een toelichting op denkfouten bij de beschouwing van risico's, hoogleraar Ira Helsloot vertelt over de aanjagende en dempende krachten die een rol spelen bij risico's en Anita Wouters (ABDTOPConsult) deelt haar ervaringen met bestuurlijke besluitvorming rond risico's.

*Aanmelden voor de APP Special kan via:  
Postbus.ABDAPP@minbzk.nl.*

**160** **HET CIJFER** Het aandeel vrouwen binnen de ABD (564 mensen) steeg in 2014 met 0,9 procent naar 28,4 procent. Op 31 december 2014 omvatte de ABD 404 mannen en **160 vrouwen**. Deze en andere cijfers zijn te vinden in de publicatie 'Feiten & cijfers 2014' op [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl).

### COLOFON

ABD BLAD is het kwartaalmagazine van Bureau ABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van Bureau ABD. Reacties of

vragen naar [abd@minbzk.nl](mailto:abd@minbzk.nl).  
**BLADCONCEPT** Maters & Hermesen  
Journalistiek, Leiden  
**EINDREDACTIE** Heleen Kadde  
(Bureau ABD), Caroline Togni  
(Maters & Hermesen)

**FOTOGRAFIE COVER** Timo Sorber  
**BEELDREDACTIE** Mascha Baarda  
**VORMGEVING** Maters & Hermesen  
Vormgeving, Leiden  
**DRUK** De Groot Drukkerij, Goudriaan



# KUNST

*In 5.035 van CentreCourt Den Haag*

**Marlouke Durville, directeur Kernprocessen NL en Juridische Zaken van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (EZ)**

'Ik viel ervoor, destijds toen ik als lid van de kunstcommissie in de depots van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed de selectie kunstwerken voor ons gebouw ging bekijken. Een echte blikvanger, deze sculptuur van de Brabander A.A.T. Louwinger. Door de vorm en het materiaal – koud metaal – krijg je een mooi kleur- en lichtspel. Ik hou van driedimensionale kunst, zo ontdekte ik. Ik was voor thuis al lang op zoek naar schilderijen. Dat is nu een plank met sculpturen en keramiek geworden.'

Nederland in 2016 voorzitter van de Europese Unie

# EU-thema's in voorbereiding

De 'Strategische agenda voor de Unie in tijden van verandering' is vastgesteld. In aanloop naar het Nederlands EU-voorzitterschap gaan (inter)nationale werkgroepen hiermee aan de slag. ABD BLAD licht er twee thema's uit: Urban Agenda en Cybersecurity.

**Wilma van Dijk is als directeur Cybersecurity (VenJ) en plaatsvervangend Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid verantwoordelijk voor het thema Cybersecurity.**

‘Cybersecurity is een bijzonder thema voor het EU-voorzitterschap, juist omdat het een beleidsterrein in ontwikkeling is. Als EU-thema biedt dit kansen, zowel op strategisch, tactisch als operationeel vlak. We moeten de kansen benutten door bestaande initiatieven te implementeren, frisse ideeën voor te schotelen en vooruit te kijken. Nederland zet samen met zijn internationale partners in op een veilig en open cyberdomein, waarin de kansen die

digitalisering onze samenleving biedt worden benut, dreigingen het hoofd worden geboden en fundamentele rechten en waarden worden beschermd. De samenhang tussen deze driehoek veiligheid, vrijheid en maatschappelijke groei, moet tot stand komen in een open dialoog tussen alle partijen, zowel nationaal als internationaal.’

## CONFERENTIE

‘Als een van Europa's koplopers op cybersecurity, zowel beleidsmatig als operationeel, willen we de samenwerking met publieke en private partners in de EU-landen uitbreiden en versterken. Met een aantal EU-landen werken we al nauw samen; met anderen minder dan we zouden willen. Het onderwerp moet in meer landen prioriteit worden. De wereldwijde Cyberspace conferentie die we in april in Den Haag organiseren levert hier een mooie bijdrage aan. Voor het EU-voorzitterschap in 2016 richten we ons allereerst op het belang van goede internationale richtlijnen

over op verantwoorde wijze melden en afhandelen van lekken in websites, software en databases, het zogeheten *Responsible Disclosure*. Ook het verder verhogen van het niveau van operationele centra in de lidstaten hoort hierbij.’

## WERK GROEP CYBER

‘Een belangrijk Europees overlegforum is FoP, de *Friends of the Presidency Group on Cyber Issues*, waarin alle 28 lidstaten zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep toont aan hoe cyber is verweven in de maatschappij en in de inhoudelijke thema's in Brussel. Tijdens het Nederlands voorzitterschap zal ik de FoP-werkgroep voorzitten. Naast VenJ sluiten ook BZ, EZ en Defensie regelmatig aan bij de FoP-groep. Voor de implementatie van de EU-strategie werkt de groep samen op thema's als cyberindustrie en netwerk- en informatiebeveiliging en cybercrime. Dit wordt gemonitord via de *roadmap* voor de implementatie van de EU-cybersecuritystrategie.’



## ‘Naar een veilig en open cyberdomein’

### Voorzitter EU

Nederland is in 2016 voor de twaalfde keer voorzitter van de Europese Unie. Dat betekent dat Nederland van 1 januari tot en met 30 juni 2016 een groot deel van de vergaderingen van de EU voorziet en voorbereidt. Als voorzitter is Nederland verantwoordelijk voor de aansturing van het Europese wetgevingsproces, leidt het de onderhandelingen met het Europees Parlement en is daarmee mede-leidinggever aan de belangrijkste Europese processen. De minister-raad stelde onlangs de ‘Strategische agenda voor de Unie in tijden van verandering’ vast. Die agenda is leidend voor het werkprogramma waarmee de verschillende departementen aan de slag gaan. De zogeheten EU-thema’s zijn hiermee vastgesteld.

**Ferdi Licher, directeur Kennis en Verkenningen bij BZK, is als programmadirecteur verantwoordelijk voor de Europese Urban Agenda.**

Steden zijn motoren van economische groei, broedplaatsen voor innovatie en belangrijk bij het behalen van de EU 2020-doelstellingen. Dit economisch en maatschappelijk potentieel van Europese steden moeten we beter benutten, als we niet achterop willen raken. Met de Urban Agenda willen we daarnaast ook het belang van een goede leefkwaliteit in steden op de agenda zetten. Het overgrote deel van de Europeanen leeft immers in een stad. Traditioneel geeft Europa veel aandacht aan nieuwe lidstaten en regio’s met achterstanden. De Urban Agenda richt zich op de kansen die steden bieden voor de economie en de leefomgeving van mensen in Europa en Nederland.’

### INNOVATIE

‘De Urban Agenda sluit aan bij de ambities van Juncker en Timmermans: meer economische groei en werk, en betere regelgeving. Uitgangspunten voor de agenda zijn subsidiariteit en proportionaliteit. Het vraagt dus niet om nieuw beleid van Europa, maar kijkt naar de effectiviteit van het beleid voor steden. We streven naar betere regels en minder rompslomp in de financiering. Een van de prioriteiten van het Nederlands voorzitterschap is innovatie. Steden spelen daarin een cruciale rol. Daarom is het belangrijk dat we kennisuitwisseling en samenwerking tussen steden bevorderen.’

### PARTNERSCHAPPEN

‘De agenda is breed: het gaat over *social*, *sustainable* en *smart*. Deze stedelijke agenda is de afgelopen jaren door onze DG Mark Frequin prominent onder de aandacht gebracht in Europa. We vullen de stedelijke agenda nu met prioriteiten die steden zelf benoemen. Er komt een top-5 van zaken waar ze tegenaan lopen. Genoemd worden dossiers als luchtkwaliteit, geluidsoverlast en natuurbescherming, en de aanbestede-

## 'Potentieel van Europese steden beter benutten'

ding- en staatssteunregels. De tijd is rijp om de stedelijke dimensie te verankeren in het sectorale Europees beleid. Daarbij zoeken we partnerschappen. Zo kan Nederland samenwerken met Duitse en Deense steden op het gebied van verduurzaming, en bijvoorbeeld met Engelse en Franse steden in sociale cohesie. Dat gebeurt nu al, maar de instrumenten en resultaten kunnen beter en hebben nog niet het nodige gewicht en urgentie. Ik vind het interessant om te merken dat nu we als Nederland in Europa het voortouw



nemen, we echt als grote speler worden gezien. Alle ogen zijn op ons gericht, de verwachtingen zijn hoog.'

### RUIS VAN DE LIJN

'Ik leid de internationale werkgroep die de Urban Agenda opstelt, die behalve uit Nederland bestaat uit Frankrijk, Duitsland, Eurocities, het Comité van de Regio's, de Europese Commissie en de huidige en toekomstige voorzitters van de EU: Letland, Luxemburg en Malta. Zo willen we de continuïteit van de agenda waarborgen voor de periode na het Nederlandse voorzitterschap. We werken uiteraard ook nauw samen met de ministeries van EZ, IenM, BZ en AZ, zowel als het gaat om positionering van de agenda als de inhoudelijke aanpak. Die samenwerking – tussen landen, maar ook met collega's van andere departementen – kan alleen tot stand komen als je de perspectieven van de ander goed begrijpt. Dat gaat niet altijd direct goed. Dan is het mijn taak om de ruis van de lijn te halen, zodat we samen verder kunnen: op naar de Verklaring van Amsterdam over de Urban Agenda in 2016.'



**D** de meeste carrières ontwikkelen zich organisch: de ene baan of functie leidt tot de volgende, en zo verder.

Prima natuurlijk, totdat je je realiseert dat je iets heel anders wilt proberen. Zeker na je vijftigste is het van belang te blijven nadenken over de volgende stap in je loopbaan.

Om ABD-managers van 55 jaar en ouder daarbij te ondersteunen, is het programma VoorUitzicht ontwikkeld. Lex de Lange (58), directeur Bestuursondersteuning en Advies bij OCW, deed mee aan de pilot – tot grote tevredenheid. 'Het is een intensief programma dat in een kleine groep – zes deelnemers in ons geval – aanzet tot reflectie en zelfonderzoek. Dat is spannend;

je moet je kwetsbaar durven opstellen.' De omgeving helpt bij de reflectie: de tweedaagse sessies worden gehouden in een voormalig klooster in Vught. Lex: 'Door middel van een aantal werkvormen – de mastercirkel en de creatiespiraal van Knoope – ga je snel de diepte in. Zo bepaal je de koers van je loopbaan en kom je tot een wilsbesluit over de vervolgstap.' Ook na afronding van het programma heeft de groep nog intensief contact. 'We komen binnenkort weer samen om verder te praten over de stappen die we willen zetten. Er is toch een proces in gang gezet dat je niet meer loslaat.'

*Meer weten? Neem contact op met Bureau ABD: Sonja van Teijlingen, 06-48134935, [sonja.teijlingen@minbzk.nl](mailto:sonja.teijlingen@minbzk.nl).*

Zes ABD'ers volgden afgelopen jaar de pilot van VoorUitzicht.

**Lex de Lange deed mee.**



Hans Schutte is sinds september 2012 directeur-generaal Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie bij OCW. Wat speelt hier? Aan tafel!

# ‘Na 2 jaar beleid maken, gaan we plannen uitvoeren’

## DEZE WEEK

‘Dit is een mooie week: we zijn blij dat de Eerste Kamer dinsdag instemde met de invoering van de wet studievoorschot hoger onderwijs. Het was nog spannend in de Kamer. Na de stemming hebben we een borrel gedronken met een groepje betrokkenen. Daar waren ook een paar studenten van de vakbond bij, dat vond ik mooi. Het is belangrijk om de omgeving te betrekken bij de dingen die je doet. Het is hier inzet om van buiten naar binnen te werken, om altijd de verbinding te zoeken.’

## LEENSTELSEL

‘Het studievoorschot, ofwel het leenstelsel, wordt per 1 augustus ingevoerd. Er is zo’n twee jaar gewerkt aan de voorbereiding, nu kunnen we starten met de implementatie. De één miljard euro die het leenstelsel oplevert, wordt teruggesluisd naar het hoger onderwijs om de kwaliteit te verbeteren. De strategische agenda waar we aan werken, beschrijft hoe we dat gaan doen. Er waren deze week nog meer hoogtepunten: het AO over “Leven lang leren”, de bespreking van het beleidsthema Focus op Vakmanschap en de aansluiting van het vmbo op het mbo. De afgelopen twee jaar is er binnen het DG veel beleid gemaakt. We kunnen nu beginnen met het uitvoeren van de plannen. Dat is leuk werken.’

## VOORZITTER VS DG

‘Het was flink wennen toen ik twee jaar geleden vanuit Twente naar Den Haag kwam. Den Haag is toch een bolwerk,

je moet je draai vinden. Als DG leid je een kolom, maar ben je tegelijk dienend aan de politiek. Je hebt als DG een totaal andere rol dan als voorzitter van een instituut zoals een ROC; je moet in zowel de sturende als de dienende rol effectief kunnen zijn.

Bij het ROC Twente zag ik iedere dag de inzet van de docenten en stond ik midden tussen de leerlingen. Dat blijft inspirerend. Hier zit je op afstand, maar kan ik onderwijsbreed meer bijdragen. De dynamiek en de veelheid aan onderwerpen vind ik erg leuk. Overigens vind ik Den Haag in de praktijk minder verkokerd dan de buitenwereld vaak denkt. Ook zijn ambtenaren niet zo saai als wel wordt beweerd; ik vond het verrassend om te zien hoeveel talentvolle, bruisende en creatieve mensen hier werken.’

## HOTSPOTS

‘Wij besteden de komende tijd veel aandacht aan regionale hotspots: clusters van bedrijven, kennisinstellingen en andere partners die een netwerk vormen. Ik geloof heel sterk in de kracht van regio’s en investeer daarom veel in contacten met het veld. We moeten met elkaar kijken naar de specifieke behoeften die er in de regio’s zijn. Binnen het stelsel dat vanuit Den Haag geldt, moet de regio ruimte krijgen voor flexibiliteit, co-creatie en maatwerk. Dat wordt komende jaren dé uitdaging.’

## KWALITEIT

‘Ons beroepsonderwijs scoort internationaal goed. Dat bleek onlangs weer tijdens een bezoek aan China waar we het Nederlandse stelsel hebben toegelicht. De stevige relatie tussen het mbo, het hbo en onze arbeidsmarkt is voor de Chinese overheid reden om te onderzoeken of zij onderdelen kunnen adopteren. In Nederland zijn we daarnaast ook sterk in de zogenaamde *soft skills*: samenwerken, kritisch zijn en creatief denken. Daarin willen we, specifiek in het mbo, meer investeren om zo meer uit talenten te halen.’

## KOMENDE WEEK

‘Mijn dochter gaat volgend jaar naar de middelbare school. We gaan dus de open dagen af. Leuk om vanuit een ander perspectief naar onderwijs te kijken.

Eén ding is zeker: mocht ze na de middelbare school gaan studeren, dan kan ze gaan genieten van het studievoorschot.’





*Ank Bijleveld-Schouten over publiek leiderschap*

# Verbinders tussen politiek, beleid en publiek

‘Deze genomineerden zijn rolmodellen voor publiek leiderschap’, schreef juryvoorzitter Ank Bijleveld-Schouten in haar juryrapport van Overheidsmanager van het Jaar. Wat kenmerkt deze leiders?

ABD BLAD vraagt het de juryvoorzitter.

**A**nk Bijleveld gaat er eens goed voor zitten, daags na de verkiezingsavond waarop zij winnaar Maarten Hajer roemde. Gevraagd naar de onderscheidende aspecten van publiek leiderschap, wil ze graag met hem, de winnaar, beginnen. ‘Zoals ik ook zei in mijn toespraak die avond, de award gaat naar degene die op diverse niveaus verbindingen legt en daarmee zowel zelf als met de organisatie een duidelijk zichtbare en aantoonbare waarde toevoegt aan het werk van de overheid.’

***Ben je niet dagelijks bezig verbindingen te leggen, juist ook als manager in een overheidsorganisatie waar je te maken hebt met zowel beleid als politiek als het publiek?***

‘Juist. En daarom past een thema als verbinding zo goed, en kozen we het als centrale thema dit jaar. Daarop hebben we de kandidaten genomineerd.

De wereld van vandaag en de bewegingen in de samenleving, bijvoorbeeld op het gebied van burgerparticipatie, vragen een andere rol van de overheid: zoeken naar nieuwe verbindingen met burgers, meer van buiten naar binnen werken. Deze genomineerden – overigens alle drie rijks-overheidsmanagers – blinken hierin uit, ieder op zijn of haar eigen wijze en eigen terrein. Het blijkt dat zorgen voor verbinding en ervoor zorgen dat partijen goed samenwerken in sommige organisaties nog noodzakelijker is dan in andere. Bijvoorbeeld als het, zoals het Planbureau voor de Leefomgeving waar Maarten Hajer directeur is, een organisatie is die het gevolg is van een fusie.’

***Wat maakt Maarten tot een rolmodel, iemand die als overheidsmanager tot voorbeeld dient voor anderen?***

‘Het is een man met visie en een missie. Onder zijn leiding zijn de verschillen in werkwijze en



visie tussen de voorgangers – de leidinggeven- den van de afzonderlijke planbureaus die zijn samengevoegd – overbrugd. Daarnaast heeft hij de gewenste verbinding gemaakt tussen weten- schap en beleid, om het planbureau hiermee naar een hoger niveau te tillen. Zo heeft hij het Plan- bureau voor de Leefomgeving zowel landelijk als internationaal op de kaart gezet. Zijn doel is dat beleid en politiek hun besluiten nemen op basis van wetenschappelijk onderzoek, gekoppeld aan de werkelijkheid van alledag.’

**In de verkiezing selecteert de jury leiders die een boegbeeld zijn, op verschillende fronten. Welke aspecten tellen zwaar?**

‘Als gezegd, verbinding staat centraal. En daarbij gaat het ons om: hoe maakt die leider het verschil in zijn organisatie? Hoe gaat hij of zij om met tegenstrijdige belangen? Zoals Thea Bogers, een van de drie genomineerden. Zij heeft als directeur van de Dienst Geestelijke Verzorging van Dienst Justitiële Inrichtingen op een rustige manier, heel veel tijd gestoken in het bij elkaar brengen van de verschillende gezindten. Met veel geduld, echt een pastoraal project. Ook Maarten moest omgaan met de verschillende bloedgroepen. Hij had daarbij nadrukkelijk een doel voor ogen: relevant zijn, het verschil in visies overbruggen, op die manier de wetenschap met beleid verbinden. In het verhaal van Fred Voncken, programmadirecteur bij OCW, onze derde genomineerde, gaat het vooral over de verbinding tussen overheid en het werkveld. Mooi om te zien hoe hij helemaal gaat voor de leerlingen waar het uiteindelijk allemaal om draait.’

**Leiderschap voor de publieke sector is vaak een bewuste keuze, stelt u?**

‘Dat blijkt, ook weer tijdens de selecties voor deze verkiezing. Stuk voor stuk willen deze mensen bijdragen aan de samenleving. Hun hart ligt bij de publieke zaak, een aspect dat meetelt in

onze afwegingen. Dat is ook iets dat we met deze verkiezing willen laten zien, dat leidinggeven in de publieke sector heel uitdagend is. Deze mensen kiezen daar bewust voor. Zij willen echt iets betekenen voor de samenleving. En reken maar dat dat een zware taak is, met wat hier speelt.’

**Op welke andere punten onderscheidt publiek leiderschap zich?**

‘Naast het willen bijdragen, is een belangrijk ken- merk de transparante wereld waarin zij opereren. Alles wat deze leiders doen is zichtbaar, een publiek leider moet altijd verantwoording afleggen. Hij moet daarin mensen meekrijgen, maar heeft ook te dealen met politiek en maatschappij. Dat vraagt iets extra’s. Daarbij is je speelveld heel diffuus.’

**Het is een kwestie van “overleven” bij het Rijk, met alle maatschappelijke doelen die gekoppeld zijn aan het werk?**

‘Persoonlijk overleven moet nooit op gespannen voet komen met de maatschappij waar je voor staat. Maar deze publieke leiders gaan ervoor, vanuit hun drive daadwerkelijk iets voor de samenleving te betekenen. Overigens vind ik de veelzijdigheid die gevraagd wordt van deze leiders, een factor die nogal onderbelicht is.’

**Hoe geldt dat voor uzelf, wat voor leider bent u?**

‘Ik draag politieke en bestuurlijke verantwoorde- lijkheid, en dat geldt 24 uur per dag. Dat gegeven, daar worstel ik wel eens mee, ik ben tenslotte ook nog een mens met een persoonlijk leven. Het vraagt dat ik steeds reflecteer op wat ik doe. Daarbij heb je steeds het gevoel: de boel moet draaiende blijven. De ontwikkelingen van nu, steeds flexibeler inzetbaar zijn in uiteenlopende contexten, vragen veel. Ik vraag me wel eens hardop af of dat altijd goed is. Ik bestrijd niet dat je fris moet blijven, maar betwijfel of iedereen elk onderwerp moet beheersen.’



**ANK BIJLEVELD- SCHOUTEN**

Ank Bijleveld- Schouten (1962, IJsselmuiden) is juryvoorzitter van de verkiezing Overheidsmanager van het Jaar. Zij is sinds januari 2011 Commissaris van de Koning in Overijs- sel; ze was Tweede Kamerlid voor het CDA en staats- secretaris van BZK.

## VERKIEZING OVERHEIDSMANAGER VAN HET JAAR

De stichting Overheidsmanager van het Jaar organiseert de verkiezing ‘Overheidsmanager van het jaar’ om publiek leiderschap onder de aandacht te brengen. De winnaar van dit jaar, Maarten Hajer, is volgens de jury een uitstekende personificatie van het thema van dit jaar: verbinding. Maarten Hajer weet de verbinding tussen wetenschap

en beleid goed te leggen. Hajer stelt dat zijn planbureau veel breder moet opereren dan alleen voor de ambtelijke beleidstop en bijvoorbeeld meer de verbinding met het publiek moet zoeken. Hajer is daarnaast een energieke leider met visie en autoriteit, concludeert de jury. ‘Een bron van motivatie en inspiratie voor zijn medewerkers.’

De andere genomineerden dit jaar waren Fred Voncken, programmadirecteur bij OCW, en Thea Bogers, directeur Dienst Geestelijke Verzorging bij de Dienst Justitiële Inrichtingen. Volgens de jury is Thea Bogers een bevlogen en koersvaste manager. ‘Haar medewerkers kunnen erop vertrouwen dat ze de maatschap- pelijke relevantie van geestelijke

verzorging optimaal uitdraagt.’ Over Fred Voncken stelt de jury: ‘Voncken is een onconventio- nele overheidsmanager, die met passie en verbindend vermogen meetbare resultaten mét en in het veld weet te behalen. Hij heeft een aansprekende stijl van leidinggeven, waarbij hij de medewerkers stimuleert elkaar te inspireren.’

**WIE  
wat waar?**

Actuele benoemingen+  
Het Rijk uit



**VENJ**  
**JESSICA HOITINK**  
functie: interimhoofd Sector  
Wetgevingskwaliteitsbeleid  
per: 1 januari 2015  
was: directeur Juridische Zaken bij de  
gemeente Amsterdam



**INSPECTIE SZW**  
**CAROLINE POSTMA**  
functie: directeur Major Hazard Control  
en Werk en Inkomen  
per: 15 januari 2015  
was: plv. hoofdinspecteur IND



**CENTRAAL PLANBUREAU**  
**CLEMENS KOOL**  
functie: onderdirecteur  
per: 1 maart 2015  
was: hoogleeraar Financiering en  
Financiële Markten Universiteit Utrecht



**IGZ**  
**HANS SCHOO**  
functie: hoofdinspecteur Curatieve Zorg,  
Geneesmiddelen en Medische Technologie  
per: 1 maart 2015  
was: directeur Strategie Ontwikkeling  
Antoni van Leeuwenhoek



**FINANCIËN**  
**COEN HOGENDOORN**  
functie: directeur Algemene Financiële  
en Economische Politiek  
per: 15 december 2014  
was: directeur Financieel-Economische  
Zaken bij Venj



**AUTORITEIT NUCLEAIRE  
VEILIGHEID EN  
STRALINGSBESCHERMING**  
**JAN VAN DEN HEUVEL**  
functie: kwartiermaker/beoogd  
bestuursvoorzitter  
per: 1 februari 2015  
was: directeur DCMR Milieudienst  
Rijnmond



**SZW**  
**WILBERT VAN DE GRIENDT**  
functie: directeur Agentschap SZW  
per: 1 maart 2015  
was: directeur Klantdirectie Regulier  
Economisch bij de IND



**AZ**  
**STEPHAN SCHROVER**  
functie: directeur-generaal  
Rijksvoorlichtingsdienst  
per: 1 januari 2015  
was: plv. directeur-generaal  
Rijksvoorlichtingsdienst



**FINANCIËN**  
**JOS DE BLIECK**  
functie: lid MT Belastingdienst,  
portefeuille Fiscaliteit  
per: 1 februari 2015  
was: landelijk directeur Grote  
ondernemingen Belastingdienst



**VENJ**  
**JOERI KAPTEUNS**  
functie: directeur Regie  
Vreemdelingenzaken  
per: 15 maart 2015  
was: directeur Control,  
Bedrijfsvoering en Juridische Zaken  
bij Venj



**BZK**  
**ANDRÉ DE JONG**  
functie: ABDTOPconsultant  
per: 1 januari 2015  
was: directeur-generaal Primair en  
Voortgezet Onderwijs bij OCW



**FINANCIËN**  
**THEO POOLEN**  
functie: directeur Kwaliteit en  
Accountancy  
per: 1 februari 2015  
was: lid MT Belastingdienst, portefeuille  
Fiscaliteit

Het Rijk uit



**FINANCIËN**  
**MARK CROOIJMANS**  
functie: directeur Belastingdienst/  
Centrale administratie  
per: 1 januari 2015  
was: directeur Centrum voor  
Applicatieontwikkeling en Onderhoud  
bij Financiën



**RIJKSDIENST VOOR  
ONDERNEMING NEDERLAND**  
**BARTO PIERSMA**  
functie: directeur Nationale  
Programma's  
per: 1 februari 2015  
was: programmadirecteur Nucleaire  
Installaties en Veiligheid bij EZ



**PRICEWATERHOUSECOOPERS**  
**EDWIN VISSER**  
functie: Tax Policy leader PwC Europe  
per: 1 januari 2015  
was: directeur Directe Belastingen/  
plv. DG Fiscale Zaken bij Financiën



**EZ**  
**HANNEKE VAN ESSEN**  
functie: directeur Bureau Bestuursraad  
per: 15 januari 2015  
was: plv. directeur Markt en Consument  
bij VWS



**RIVM**  
**ELS VAN SCHIE**  
functie: directeur Milieu en Veiligheid  
per: 1 februari 2015  
was: directeur Handhavingsbeleid/  
plv. inspecteur-generaal bij de ILT



**ECORYS**  
**CARLIEN SCHEELE**  
functie: business developer  
per: 15 maart 2015  
was: directeur Emancipatie bij OCW



**OCW**  
**INGE VOSENAAR**  
functie: directeur MBO  
per: 1 april 2015  
was: directeur Woon- en Leefomgeving  
bij BZK



**BZK**  
**INGE VOSENAAR**  
functie: CIO Rijk/directeur Informati-  
onssbeleid  
per: 1 maart 2015  
was: div. leidinggevende functies o.a.  
op ICT-gebied bij Randstad Holding



**RADBOUDUMC**  
**LEON VAN HALDER**  
functie: voorzitter Raad van Bestuur  
per: 1 april 2015  
was: secretaris-generaal van VWS



## TOP Transfer

*Een interessante overstap uit 'Wie, wat, waar' uitgelicht. Dit keer Jessica Hoitink, sinds 1 januari interimhoofd Sector Wetgevingskwaliteitsbeleid bij VenJ.*

### **Van de advocatuur en het hoogleraarschap via Amsterdam naar VenJ. Waarom kies je hiervoor?**

'Na bijna zeven jaar als directeur Juridische Zaken bij de gemeente Amsterdam was het tijd voor een volgende stap. Ik was me al aan het oriënteren toen ik werd gepolst voor deze interimklus: het herijken van de rol van het ministerie van VenJ binnen het wetgevingskwaliteitsbeleid. Dat het om een opdracht van één jaar gaat, vind ik geen probleem; ik zie wel wat erna komt. De opdracht is té leuk. Simpel gezegd bewaakt VenJ de kwaliteit van alle wetten, ook als andere ministeries die maken. Maar hoe maak je die verantwoordelijkheid waar? Daarbij vraagt een veranderende samenleving om een nieuwe visie op het wetgevingstraject. Ik vind het leuk om daar als nieuwkomer met een frisse blik naar te kijken en daarover van gedachten te wisselen met andere departementen, de Raad van State, wetenschappers en politici. Aan het eind van het jaar moet er een plan liggen.'

### **Waarom ben je de meest geschikte kandidaat?**

'Ik houd van complexe vraagstukken die om een kritische benadering vragen. Daarnaast: door mijn werk in Amsterdam ben ik me erg bewust geworden van het effect van beleid en wetten op burgers en bedrijven. De samenleving wordt ook steeds actiever betrokken bij het wetgevingsproces – denk aan consultatie van stakeholders bij wetsontwerpen door middel van internet. Tot slot is het belangrijk dat je anderen kunt meenemen in het proces en kunt enthousiasmeren voor je visie. Daarmee heb ik in Amsterdam de nodige ervaring kunnen opdoen.'

### **Wat ga je missen van je vorige baan?**

'De uiteenlopende en spannende problematiek waarmee we in Amsterdam te maken kregen en dat je zo dicht op politiek en samenleving werkt. Anderzijds vind ik het juist een uitdaging om vraagstukken die op een hoger abstractieniveau liggen te vertalen naar concrete voornemens en resultaten. En mijn Amsterdamse netwerk komt straks wellicht goed van pas om nieuwe ideeën te toetsen.'

# 8

## **OPENHARTIGE VRAGEN**

---

**ERNST VAN  
KOESVELD (44)**

Directeur Zorg-  
verzekeringen en  
plaatsvervangend  
DG Langdurige Zorg  
bij het ministerie  
van VWS



1

**Met welke stemming zit jij hier aan tafel?**  
'Ik zit deze week (van 2 februari, red.) middenin de hectiek van de zorgdebatten. Vlak voor het kerstreces keurde de Eerste Kamer de aanpassingen op artikel 13 in de Zorgverzekeringswet af. Zorgverzekeraars zijn nu nog verplicht de verleende zorg van niet-gecontracteerde aanbieders te vergoeden aan verzekerden. Minister Schippers wil van die verplichting af, zo is het in het Regeerakkoord opgenomen. Nu moet een nieuw voorstel door de molen. Dat is pittig voor de mensen die er al tijden aan gewerkt hadden en er nu opnieuw naar moeten kijken. Wat kunnen we aanpassen, hoe formuleer je dat, deugt de inhoud, hoe zal dat landen? Denken, overleggen, adviseren. Onder-tussen hebben we niet veel tijd, want de Kamer vraagt om een voorstel.'

2

**Past dit bij jou?**  
'Ja, ik vind het fascinerend. Binnen en buiten dit departement zijn veel mensen betrokken op dit onderwerp. Zo veel diverse inzichten, invalshoeken en meningen zorgen voor botsingen. Ik geloof dat juist in die confrontatie de oplossing komt bovendien. Uiteindelijk moet je tot een conclusie komen, eindeloos debatteren is niet mogelijk, maar neem de ruimte voor discussie. Zo zie ik mijn taak: ik zoek niet meteen de oplossing, ik neem het probleem het liefst mee om te bekijken wat de feiten zijn en wat nou werkelijk het dilemma is. Pas dan komt de vraag: met welk instrument lossen we dit op? Behoed je voor mensen die het altijd zeker weten, neem de tijd om te wegen.'

3

**Ben je een twijfelaar?**  
'Dat valt wel mee volgens mij. Althans, naar buiten toe ben ik redelijk zeker. In mij woeden geregeld vragen: wat willen we nou eigenlijk bereiken? Doen we het goede? En: heb ik nog andere talenten die nu onderbelicht blijven? Begrijp me goed, ik zou dit werk meteen missen als ik er afscheid van zou moeten nemen. Ik vind het interessant, relevant en een voorrecht om te mogen doen met fijne collega's. Maar soms verlang ik ernaar dat ik een vak had waarbij ik mijn werk

niet mee naar huis hoefde te nemen. Een verlangen dat niet gauw werkelijkheid wordt. Ik heb nu eenmaal een hoofd waarin kwesties blijven rondzweven.'

4

**Nog andere ambities?**  
'Schrijver van mooie verhalen. Al is mijn stijl inmiddels zo doorspekt van ambtelijk jargon, dat ik eerst een hoop moet afleren. Ik heb wel met het idee rondgelopen een proefschrift te schrijven, maar dat is er niet van gekomen. Inmiddels beden ik: wat is belangrijker, waarheid of schoonheid? Ik kies voor het laatste. Ik zou een spannend boek prachtig vinden om te maken. Ik kan er ook veel van mijn ervaringen in kwijt.'

**'Behoed je voor mensen die het altijd zeker weten, neem de tijd om te wegen'**

5

**Wie is jouw leermeester?**  
'Die mis ik nou juist wel eens. Alhoewel? Terugkijkend denk ik dat Taco Noorman een belangrijke figuur is geweest. Ik heb een vrijzinnig christelijke opvoeding gehad; hij was mijn studentenpastor in Rotterdam. Hij spiegelde, leerde me te kijken in breder perspectief. Ad Geelhoed, voormalig SG op Economische Zaken, was een andere leermeester. "Wacht even", zei hij vaak, juist in hectiek. "Altijd blijven zoeken naar alternatieven, met een duidelijk doel voor ogen." Van hem is ook de gevleugelde uitspraak: "De kern van het overheidsbeleid is het aanbrengen van leed." Ik moet er vaak aan denken in mijn dagelijks werk. Mijn ouders zijn nog steeds wijze raadgevers. Bij belangrijke persoonlijke beslissingen betrek ik ze er vaak even bij. En mijn vrouw zorgt er voor dat ik mijn scherpe kanten kwijtraak.'

6

**Wat kreeg je van huis uit mee?**  
'Werk integer, je draagt verantwoordelijkheid. Dat klinkt zwaarder dan het voelde

hoor. Want juist mijn ouders leerden me trots te zijn op de dingen die je bereikt. Die mag je ook vieren. Ze komen beiden uit het onderwijs, geloven dat er meer in iemand zit dan op het eerste gezicht lijkt. Ze haalden het beste in kinderen naar boven. Thuis was echt thuis. Als ik 's avonds in het donker vanaf het sportveld naar huis fietste, brandden overal de lampen. Alle huizen zagen er hetzelfde uit. Toch gaf onze kamer van buiten een ander licht. Dat is geborgenheid, denk ik.'

7

**Wat maakt dat jij fluitend naar je werk gaat?**  
'Inhoud, interactie en invloed. Ik wil elke dag iets kunnen leren. Dat is op deze post niet zo moeilijk, over het zorgstelsel kan ik nog zo veel te weten komen. Samen aan iets werken en oplossingen realiseren vind ik inspirerend. Omdat je met elkaar meer weet dan in je eentje. Denken en tegendenken levert nieuwe inzichten op. En ik vind het mooi om andere mensen te zien groeien. Ik ben op m'n plek als ik daarin kan meedoen, m'n stem kan laten horen, en kan helpen iets in gang te zetten.'

8

**Van welke beslissing heb je spijt gehad?**  
'In mijn studententijd vroeg mijn hoogleraar Cohen (ontwikkelingseconomie) of ik een opleiding Economie in de steigers wilde zetten voor de universiteit van Moskou. Ik was zeer geïnteresseerd in Rusland, wilde ook wel Russisch leren. Maar ik nam de vraag niet zo serieus, dacht er te kort over na en zei nee. Later begreep ik pas hoe bijzonder het is zo'n verzoek te krijgen. Ik heb het ingehaald, heb in Litouwen gewoond en er een curriculum op de universiteiten opgezet. Maar Russisch heb ik nooit geleerd. Ik heb ook wel spijt van het feit dat ik te weinig thuis was toen mijn kinderen klein waren. Oké, ik had een pappadag, zoals veel mannen. Maar geleerd hebbend hoe bijzonder nieuw leven is en hoe belangrijk dat eerste jaar is in de ontwikkeling van kinderen, had ik er achteraf gezien meer willen zijn. Dat is een advies dat ik vaak aan jonge ouders geef.'



Inkijkje in de (werk)week van **Gerbert Kunst**, directeur Europese en Internationale Zaken (EZ)

Zaterdag 24 januari

**14.30 uur**

De dag voor we afreizen naar China voor onze economische missie, bereid ik me thuis voor. China is voor EZ interessant, zowel voor de export als voor investeringen in Nederland. Onze minister Henk

Kamp maakt zich hard voor het creëren van kansen voor Nederlandse bedrijven.

Maandag 26 januari

**7.03 uur**

Net geland in de dikke smog van Beijing. De luchtkwaliteit-app geeft 300 aan, terwijl 30 de norm is. Pff, welkom in China.

**9.30 uur**

Met collega's van de Nederlandse ambassade fietsen we door de Hutongs in het oude Beijing, met de oorspronkelijke huizen en steegjes. Even loskomen na de lange vlucht, voordat we terugkeren naar de residentie voor de briefing over de aanpak van deze week.

**13.45 uur**

Sofa-gesprekken, met de fluistertolk achter de ministers. Minister Kamp spreekt minister van Energie Nur Bekri over China's deelname aan het Energy Charter en de energiesituatie in het land. Wij gaan veel doen met wind op zee en

onze investeerders en leveranciers hebben behoefte aan kennis en materiaal. Ze vragen Chinese partijen of zij hierin willen investeren of willen juist aan China leveren. Beide landen zitten in dezelfde fase van aanleg van windparken in zee. Ik neem de gelegenheid waar om de mensen van het Energieministerie te vragen of Jong EZ tijdens hun studiereis in mei hier welkom is. Die toezegging hebben we, het contact is hiermee gelegd.

Dinsdag 27 januari

**15.45 uur**

Naar Fokker Elmo waar ze kabels maken voor vliegtuigen. Voor een item voor de NOS is reporter Marieke de Vries er met de camera. Een grappige ontmoeting voor mij; als baby's lagen we samen in de box, onze ouders waren bevriend.

Woensdag 28 januari

**9.10 uur**

De avond ervoor was het nog spannend of onze vlucht naar Chongqing in West-China door zou gaan, vanwege hevige mist. Maar we hebben een vlekkeloze vlucht en gaan direct door naar Caeri, een soort TNO voor automotive, en dan door voor een gesprek met partijsecretaris Sun Zheng Cai, lid van het Politbureau. De minister bespreekt de sectoren waarin we kunnen samenwerken, zoals de automobieliindustrie, agro, duurzame energie en ruimtelijke ordening.

Vrijdag 30 januari

**16.00 uur**

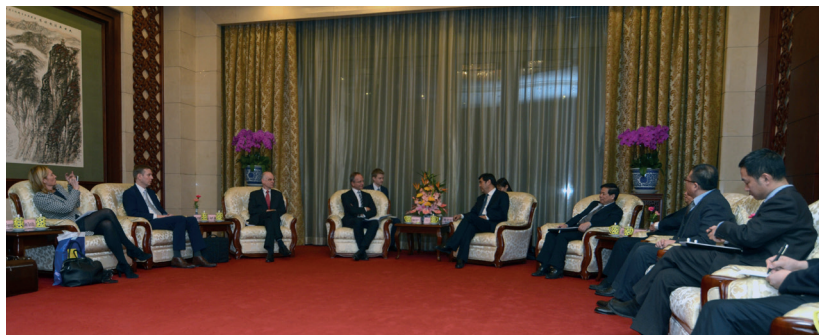
We krijgen in Chengdu steeds een heuse escorte en zijn onderweg naar partijsecretaris Wang Dongming van de provincie Sichuan. De minister ontving hem een half jaar terug, tijdens Pinksteren, in Nederland. Speciaal voor die gelegenheid was EZ die dag geopend, tot grote waardering van het Chinese bezoek. Zo zie je hoe relaties werken.

**17.20 uur**

Een eerste baantje van minister Kamp was als ruitenwasser bij het pompstation. Bij ons bezoek aan een jubilerend Yanchang/Shell station, kan hij het niet laten emmer en spons ter hand te nemen.

**20.00 uur**

Een avond Chinees theater in Chengdu, met zang, dans en acrobatiek. Zo ronden we op goede Chinese wijze onze reis af.



## Mijn loopbaanstap

# Interimwerk verbreedt je managementvaardigheden



**Roger van Lier:**  
*'Als interimmanager ben je een verbinder'*

**Henk Meines:**  
*'Ik kwam binnen als oplosser van hun problemen'*

**Interimwerk: voor tijdelijke opdrachten, op verschillende plekken. Maar ook voor ABD-leden die hun managementvaardigheden willen verbreden. Twee interimmanagers zetten die stap.**

**R**oger van Lier (45) werkte tot voor kort vooral in de financiële hoek, maar zocht verbreding. Dat lukte met de interimaanstelling als programmamanager Financiën en Bekostiging bij Bureau Digicommissaris. 'Mijn taak is tot een voorstel te komen voor een structurele en robuuste financiering van de generieke digitale infrastructuur.' Roger was gewend in posities en structuren te werken. 'Hier gaat het om de keten en ontwikkeling, een andere manier van samenwerken die op alle lagen betrekking heeft. Ik moet mijn klus zelf vormgeven, in samenwerking met betrokken partijen. Ik heb er een andere dimensie bijgekregen en denk dat deze aanpak, werken met clusters van expertise, de kracht is.' Als interimmanager ben je een verbinder, stelt Roger. 'In mijn team zoek ik de juiste mensen met de juiste kennis erbij. Mijn kracht is boven de partijen kunnen staan en daaruit een mening ventileren. Dat verbind ik tot één geheel.' Hij moet bij deze opdracht dingen op poten zetten, maar ook voorstellen van mensen afwijzen. Is dat niet lastig als relatief buitenstaander? 'De kunst is de standpunten op te halen en uiteindelijk een wegging te maken. Tenslotte is het mijn taak de Digicommissaris zo goed mogelijk te adviseren, daarom moet ik kunnen vertrouwen op mezelf. Uiteraard zorg ik dat daar reflectie op komt. Als interimmer moet je snel schakelen: iedereen binnenboord en zorgen dat je over feiten en inhoud geen gedoe krijgt. Interimwerk is voor alle managers belangrijk en draagt bij aan persoonlijke verbreding. Voor mij snijdt het mes aan twee kanten: ik word er persoonlijk sterker van, zie dat ik me ontwikkel. En de organisatie wordt er sterker van als ze iemand met expertise binnenhalen die van buitenaf naar binnen kan kijken.'

**H**enk Meines (38) werkte sinds 2007 bij OCW in verschillende functies, maar vond het in 2012 tijd voor een volgende stap in zijn ontwikkeling. 'Ik wilde ervaring opdoen in andere organisaties.' Henk werkt nu voor ABD Interim als programma-manager bij UWV. 'Ik gebruik deze periode voor het verrijken van mijn kennis en het uitbreiden van mijn netwerk. En ik breng mijn ervaring bij andere overheden mee.' De tijdelijke klus bij UWV is interessant, stelt Henk, hier kan hij zowel met beleid als uitvoering bezig zijn. 'Het is een zelfstandig bestuursorgaan, en met 18.000 medewerkers een van de grootste van Nederland. Je hebt daardoor een organisatiedynamiek die heel leerzaam is en, moet ik toegeven, ook taai en bureaucratisch is.' De opdracht aan zich is een crisisklus, vertelt Henk. 'Voor 1 januari dit jaar moest de participatiewet zijn ingevuld. Toen ik startte in juni 2014, was er nog niet heel veel geregeld. Als interimmer kwam ik binnen als oplosser van hun probleem.'

Henk wil met zijn interimwerk meerdere departementen met hun beleidsterreinen leren kennen. Interimmanagement is volgens Henk een managementstijl die iedere overheidsmanager moet beheersen. 'Je bent ambtenaar, maar je bent eigenlijk geen onderdeel van het interne systeem. Je werkt heel zelfstandig en kijkt kritischer en met enige afstand naar de organisatie waar je opdracht ligt. Zo zie je wat er speelt en wat er gedaan moet worden. Maar je hebt er geen belang bij, je blijft die buitenstaander. Daar moet je wel tegen kunnen.'



## SERIOUS GAMING | Tuinhuisje van de Haagse Kluis, Den Haag 16 februari, 17.18 uur

SG's en DG's spelen het bordspel De Geleide Val, een *serious game* over faillissementen bij onderwijsinstellingen, ontwikkeld door Marthijn de Blaeij (adviseur Bedrijfsvoering) en Robert Barker (strategisch beleidsmedewerker Algemene Economische Politiek) van EZ. De ambtelijke commissie

Vernieuwing Publieke Belangen ontwikkelde, onder voorzitterschap van de SG EZ, redenerlijnen over diverse onderwerpen in de semi-publieke sector, zoals faillissementen. Conclusie was: de overheid is primair verantwoordelijk voor de borging van publieke belangen. De

aansturing en governance van individuele publieke instellingen moeten ervoor zorgen dat ook zij die belangen nastreven. Maar als het mis gaat, kunnen zij failliet gaan. Om de faillissementsdilemma's bij beleidsmedewerkers (meer te doen leven, is deze game ontwikkeld. 'Een spel om te

leren. Nee, ik ging niet failliet!' aldus SG EZ Maarten Camps (groene pionnen). 'Je kunt heel lang over publieke belangen praten, maar het beste is om te ervaren hoe het werkt. De dilemma's vatten in een *serious game*, is een hele goede manier. Zo leer je omgaan met problemen uit de praktijk.'