

25 jaar PublicSpirit



PUBLIC25SPIRIT



Voorwoord

Beste relatie,

Het afgelopen jaar stond voor PublicSpirit in het teken van ons 25-jarig jubileum. Een jaar waarin we hebben gevierd, gedeeld en teruggeblikt op de essentie van ons vak: de menselijke match in de publieke zaak.

Als afsluiting van dit bijzondere jaar bieden we u bijgaand boekje aan. Een verzameling van persoonlijke verhalen en interviews met kandidaten die via ons hun plek vonden; een eerbetoon aan hun passie en inzet in de publieke sector. Hun visie en ervaringen vormen het hart van wat wij doen.

Bedankt voor de fijne samenwerking in de afgelopen jaren. Op naar de volgende 25!

Met vriendelijke groet,
namens alle medewerkers van PublicSpirit,

Miriam Oosterwijk Keulers
directeur



Interviews

Miriam Oosterwijk

Teamlid sinds: februari 2018 | **Functie:** directeur PublicSpirit

Waarom

'Ik werkte al 30 jaar in het openbaar bestuur, drie keer als gemeentesecretaris. PublicSpirit benaderde me. Aanvankelijk dacht ik: huh, werving en selectie? Maar mijn achtergrond maakt dat ik heel goed snap wat daar speelt en wat er nodig is. Na zeven jaar weet ik: ik hoef niet meer weg. Ik heb het enorm naar m'n zin.'

Waar het eigenlijk om gaat: 'Dat je oprecht de interesse hebt om de juiste persoon te vinden, om tot een duurzame plaatsing te komen. En dat je het netwerk hebt, want de kunst is: waar haal je de kandidaten vandaan? Ik heb een enorm netwerk in het lokaal bestuur en dat onderhoud ik graag en goed.'

Het team

'Mijn trots. Ja, écht. We zijn een fijn team. Met twee searchconsultants en een geweldige backoffice. En consultants, ieder met eigen stijl en sector. Zelfstandig, door de wol geverfd. In staat om mee te praten op ieder niveau; je moet weten welke uitdagingen bij de functie horen. Ik doe voornamelijk openbaar bestuur.'

De sport

'Om met een kandidaat te komen waar de klant zelf niet aan heeft gedacht. Dat vind ik het allerleukste. Je denkt actief mee. Je moet er eer in leggen een kandidaat te vinden die de organisatie vóórder brengt.'

Tegenspraak

'Ik investeer flink in het functieprofiel. Het luistert nauw: weten wat je zoekt, wat er speelt in een organisatie. Ik wil het gebouw zien, ik praat met mensen, houd een inloopspreekuur voor álle werknemers. Soms stel ik een profiel bij op basis van die feedback. Je moet tegenspraak durven bieden. Dan boek je samen succes.'

De toekomst

'Er wordt veel geld besteed aan de werving. Vervolgens gaat iedereen over tot de orde van de dag. Zónde. Ik ben een groot voorstander van een goed onboarding-programma. Help de kandidaat op weg. Er wordt gedacht: dat kunnen we zelf wel. Dat zal zeker, maar het gebeurt vaak niet. Je boekt betere resultaten als je het wél doet. Nazorg. Daar zet ik op in voor de toekomst.'

Drijfveer

'Het gaat om inhoudelijkheid, altijd. Maar toch. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat diverse en inclusieve teams beter functioneren. Te vaak hoor ik: dat speelt bij ons niet. Bij PublicSpirit heeft iedere medewerker een training gevolgd in selecteren zonder vooroordeel. Iedereen zou moeten blijven streven naar meer diversiteit.'

Tenslotte, het vooroordeel.

Wie wil er nog werken in het publieke domein?

'Oh, dat is zo onterecht! Zo slecht hebben we het hier niet, hè. En dat komt omdat er in dit land heel veel mensen ontzettend hard werken om het allemaal zo goed mogelijk te organiseren. Je kunt in het publieke domein iets betekenen voor mensen. Wat jij vandaag verzint, zie je morgen terug in je gemeente, in je provincie of in het land. Geen dag is hetzelfde, er speelt steeds weer iets anders. Het is zó boeiend'.



**'Je moet er eer
in leggen iemand
te vinden die de
organisatie vérder
brengt.'**

Malika Mouhmouh

Bemiddeld in: 2019, als directeur maatschappelijke dienstverlening bij Combiwel. Dit is een Amsterdamse organisatie die de opdracht heeft om de leefbaarheid in de stad te verbeteren. De opdrachtgever is de gemeente Amsterdam
Huidige functie: bestuurder van Combiwel

Eenvoudig is haar taak niet. Maar ze is een doorzetter en ziet altijd mogelijkheden. Malika Mouhmouh over de baan die ze nooit bewust ambieerde. Over het losschudden van overtuigingen en daadwerkelijk iets toevoegen voor mensen in kwetsbare situaties. Haar missie: het verschil maken.

'Ik was niet op zoek naar een andere baan. Ik had het naar mijn zin als afdelingshoofd van de sociale dienstverlening bij de gemeente Haarlemmermeer. Toen ik er drie jaar werkte, werd ik door PublicSpirit via een mail benaderd voor een directeursfunctie. Ik antwoordde: ik heb het nog ontzettend naar mijn zin in mijn huidige functie, dus ik heb geen belangstelling.

Mijn baan bij de gemeente Haarlemmermeer betekende voor mij een uitstap in een nieuwe wereld. Daarvoor werkte ik als projectleider en manager bij private instellingen. Ik studeerde HBO Personeel en Arbeid. Ik begon aan een master, maar het praktische trok mij meer; ik ben een doener. In de praktijk groeide ik door. Ik had nooit leidinggevende ambities, ik ben altijd gevraagd. Vanuit mijn culturele achtergrond ben ik bescheiden opgevoed. Ik vind dat een mooie eigenschap, maar het heeft ook nadelen. Ik haalde het niet in mijn hoofd om mijn kop boven het maaiveld uit te steken. Ik was al lang blij dat ik kon studeren. Dat was toen uniek voor iemand als ik.

Doorpakken

's Avonds vertelde ik mijn man en passant van de mail, samen rommelend in de keuken voor het avondeten. Hij zei meteen: joh, dat moet je doen! Je zocht toch een baan hier in de stad? En dit past echt bij jou. Hij zette me aan het denken. Ik wilde inderdaad eigenlijk liever in Amsterdam werken, waar ik woon. De dynamiek vind ik fijn, met alle drukte, gekte, de paradijsvogels. Ik ben er opgegroeid. Het is een stad waar ik van hou. En de problematiek staat dicht bij me.

Zo'n mail rolt uit een systeem, dacht ik. En: ach, zo'n eerste brede selectie... Maar nu was mijn interesse gewekt. Er was méér dat me trok in de functie. Ik ben geboren in Marokko. Op mijn tweede kwam ik naar Nederland. Ik groeide op in een typisch gastarbeidersgezin uit die tijd: zeven kinderen, beide ouders analfabeet. Ze waren heel gedreven om ons op

een goede manier groot te brengen. Maar ze snapten het systeem niet altijd. Mijn vader was bang om fouten te maken en zocht regelmatig hulp bij maatschappelijk werk, met name sociaal raadslieden. Hij waardeerde die hulp enorm. Ik kom nog steeds op dezelfde locatie waar mijn vader naartoe ging, maar dan om te vergaderen met de bestuurder daar.

Ik benaderde de contactpersoon bij PublicSpirit: Brenda Kamps. Er volgde een oriënterend gesprek. Ik voelde: ze zoeken iemand zoals ik. Brenda bevestigde dit. Ik had meteen een klik met haar. Dat vertrouwen heeft bijgedragen aan een succesvol traject. Ze zat bij alle gesprekken, gaf adviezen richting de selectiecommissie en koppelde na ieder gesprek met me terug. Het laatste gesprek was op een warme zomerdag. Thuis gooide ik meteen mijn jasje uit en m'n blouse in de wasmachine. Ik was er nog geen tien minuten toen Brenda belde: kun je terugkomen? We willen met jou door en meteen het arbeidsvoorwaardengesprek voeren. Haha, blouse weer uit de wasmachine. Daar hou ik van: als je weet wat je wil, hup, doorpakken.

Niet zomaar een baan

Toen ik was aangenomen, belde ik mijn moeder - mijn vader leefde al niet meer. Ze is een slimme vrouw, maar snapt niet zo goed wat functies inhouden. Ik kon het haar nu uitleggen omdat ze weet wat sociaal raadslieden doen. Ze zei: zorg goed voor de mensen. Een mooi moment. Inderdaad, die verantwoordelijkheid. Het is niet zomaar een baan. Je zet je maatschappelijk in voor mensen in een kwetsbare situatie. Ik ben tegen de term "kwetsbare mensen". Mensen zijn in wezen niet kwetsbaar. Soms zit het leven tegen, kort of langer, denk aan een vechtscheiding of aan een ziekte.

Ruim een jaar geleden ben ik doorgeschoven naar de functie van bestuurder. Ik zit op de goede plek. Ik heb het naar m'n zin. Mijn intrinsieke motivatie en drijfveer passen goed bij deze organisatie. En ik ben in staat om te doen wat nodig is. Ik kan echt iets toevoegen. Dat is natuurlijk niet de hele dag zichtbaar. Het is mijn taak om te sturen op de opgaven die de gemeente ons geeft. Ik voer de regie over een team van directeuren die werkmaatschappijen runnen. Mijn vragen zijn: maken we de impact die we moeten maken, maar ook of we binnen de begroting blijven. Ik lobby voor



**'Mijn moeder zei:
zorg goed voor
de mensen.'**

subsidies, maar ook voor beleidsaanpassingen. Denk aan mensen met een handicap die jaren moeten wachten op passende zorg. Je kunt zeggen: zo is het nu eenmaal. Je kunt er ook bij de gemeente voor knokken dat dit anders wordt. Er zijn veel ingewikkelde dossiers, de zorg zit verstopt. Dat frustriert natuurlijk wel eens, maar mijn medewerkers, die de mensen direct spreken, hebben daar meer last van. Ik heb iets meer afstand. Hoewel ik regelmatig aanschuif in de spreekkamer of mee ga op huisbezoek. Om voeling te houden. Ik was bij een bijeenkomst van ouders met een meervoudig gehandicapt kind. Mijn God... Het staat nog steeds op mijn netvlies. Een moeder liet een video zien. Die gebruikte ik vervolgens met haar toestemming in een bestuurlijk overleg. Om een gezicht te geven aan de problematiek. Dit is waar we het verschil kunnen maken.

Losschudden

Voor mij als persoon zijn sommige actuele politieke sentimenten heel pijnlijk. En tegelijkertijd geven ze me ontzettend veel kracht om juist in het dagelijks leven dat verschil te maken. Ja, het kan. Ik weet niet beter dan dat de bestuurders die ik tegenkom daar hun schouders onder willen zetten. De gemeente heeft ons naar aanleiding van de toeslagenaffaire gevraagd om knellende situaties te signaleren. We kijken samen naar een oplossing. Ik ken de gemeente als een partij die bereid is om te handelen in het belang van de Amsterdammers. Maar soms blijft het hangen. We hebben een ingewikkelde en complexe opgave. Soms zie je geen oplossing. En toch ontdek je steeds weer kleine ingangen om iets voor elkaar te krijgen. Als je niet opgeeft. Ik kan best wel eens met mijn vuist op tafel slaan. Of ik stap uit een vergadering. Dan zeg ik: ik kan aan deze tafel geen verschil maken. Het wil wel eens helpen om je punt kracht bij te zetten. Om vastzittende overtuigingen iets los te schudden. Als het mij al niet lukt om aan zo'n bestuurlijke tafel mijn punt te maken, hoe moet dit dan zijn voor die burger in een moeilijke situatie? Je moet je punt blijven maken. Ik zeg het ook tegen mijn mensen: wij kunnen echt die stem zijn voor de burger. Dit moet anders, maar het is complex. Volhouden.

Je moet begrip hebben voor hoe het gaat in de praktijk, maar ook een bijter zijn. En durven zeggen: hoezo gaan we daar nóg een keer over vergaderen? Laten we het beleid aanpassen! Ik probeer voortdurend om te denken. De vraag te stellen: hoe kun je zaken simpeler maken. In plaats van je neer te leggen bij het ingewikkelde van een procedure. Ik wil het niet op mijn geweten hebben dat er iets niet wordt toegewezen omdat een burger zijn verhaal niet goed kon vertellen. Dan heb ik liever dat iemand een enkele keer ergens mee wegkomt. Ik stuur en handel graag op basis van vertrouwen. Dat is iets anders dan naïef zijn, hè.

Status zegt me niks

Ik was goed in leren, maar ik werd toch naar de mavo gestuurd. Het gebeurt nog steeds, onderadvisering bij mensen met een migratieachtergrond. Triest. Maar – en dit is de manier waarop ik wil kijken – er werd ook

heel snel door mensen gezien dat ik niet op mijn plek zat. Toen ben ik naar een havo-vwo brugklas gegaan. Thuis kreeg ik geen begeleiding; ik heb het allemaal zelf gedaan. Ik denk dat ik daardoor sterk en flexibel ben. Ik kan veel dragen. Het heeft me dus ook in positieve zin gevormd. Mijn vader had twee schoonmaakbanen. Het was zo'n lieve, leuke, grappige man. Ik ontleen geen waarde aan status. Het zegt me niks. Ik staar me ook niet blind op opleidingen: er wordt op school niet altijd getest waarin een kind goed is. Doe waar je gelukkig van wordt. Ik geloof erin dat iedereen zijn brood kan verdienen en een mooi leven op kan bouwen. Je hebt allemaal andere kwaliteiten en eigenschappen die waardevol zijn. Zo kijk ik naar mensen. Vooroordelen bestaan meestal onbewust. Ik hoor regelmatig dat collega's oprecht naar diversiteit streven, maar dan zeggen: ze zijn er niet. En dat is niet waar. Als je kwaliteit wil zien en kunt herkennen, niet alleen maar op een cv afgaat, dan zijn er heel veel geschikte mensen. Er zit ook bij de gemeente Amsterdam nog te weinig kleur in de top. Dat is een punt van aandacht. Maar net zo goed: de witte man wordt nu bijna gecancelled. Daar moeten we voor oppassen. Diversiteit is wat mij betreft heel breed. Er is me wel eens door een deskundige verteld dat mensen met een andere achtergrond eerder geneigd zijn om te solliciteren, als de organisatie uitstraalt dat ze divers is. Dat lijkt me ook logisch. Je moet het als organisatie actief onderzoeken en uitdragen. Als iemand mij benaderde en zei: we zoeken iemand van kleur, dan blokkeerde ik meteen. Die persoon dacht waarschijnlijk juist het goede te doen. Het is voor iederéén lonend om bij jezelf na te gaan: wat vind ik eigenlijk onbewust en wat zeg en doe ik daardoor?

Collegiaal

Het kijken naar een niet-westerse achtergrond wordt te gemakkelijk opgenomen in criteria van probleemgevallen. Nogmaals: meestal onbewust, niet met kwade bedoelingen. Er zitten zeker probleemgevallen tussen, maar niet per definitie. Want mensen zoals ik komen dan dus ook in dat rijtje voor. We moeten heel voorzichtig zijn met het koppelen van data aan etnische achtergrond. Vorig jaar heeft PublicSpirit de werving gedaan voor leden van onze raad van toezicht. De hulp van Brenda heeft ertoe geleid dat we nu een heel mooie, gevarieerde samenstelling hebben. PublicSpirit is inmiddels mijn vaste werving- en selectiebureau. Het voelt niet als een inkooprelatie, het voelt collegiaal. Een collega die heel nabij is. Het maakt dat we elkaar goed begrijpen. Ik hoef Brenda niet te vertellen wie wij zijn, hoe wij georganiseerd zijn en wat belangrijk is voor de organisatie. Dat is ontzettend prettig.

Of ik de stap naar die functie uit mezelf gemaakt zou hebben? Nee, de reactie van mijn man en het eerste gesprek met Brenda maakten het verschil.'

Paul Geraeds

Bemiddeld in: 2024 | Functie: voorzitter Stichting toetsing verzekeraars (Stv)
Opleiding: Hogere Hotelschool in Den Haag

Ideale plek

'Mijn interesse voor het maatschappelijke is steeds meer gegroeid naast mijn oorspronkelijke werk in toerisme en commercie. Ik ben nu bedrijfsadviseur o.a. bij maatschappelijk adviesbureau Purpose, en daar zijn we vooral bezig om gemeentes, provincies, en bedrijven, bij te staan op het gebied van zaken als sociaal verantwoord incasseren (het duurzaam oplossen en voorkomen van betaalachterstanden, red.), effectmeting en armoedebestrijding. De Stv zocht een onafhankelijke voorzitter, naast experts op consumenten- en verzekeringsvlak. Dat maakte van mijn potentiële zwakte, geen ervaring in de verzekeringswereld, een kracht. De stichting staat voor een evenwichtige afweging van belangen voor de verzekeraars én de consument. Dat boeit me. De voorzitter bewaakt het proces, de agenda en de cultuur; het voelde als een ideale plek voor mij.'

Liefde voor governance

'Ik was hiervoor gekozen voorzitter van de Vereniging van Commissarissen en Directeuren - ik geef nog steeds les in governance aan (aspirant-) commissarissen. De termijn liep af. Maar mijn liefde voor governance bleef. Dat had ik nooit gedacht. Het klinkt als iets om bij in slaap te vallen, maar ik heb ontdekt hoe belangrijk een goede governancestructuur is. En vooral ook hoe je ermee om moet gaan.'

Goed kennismaken

'We durfden in het kennismakingsgesprek bij de Stv meteen dilemma's op tafel te leggen, ook persoonlijke zaken die speelden in afwegingen. Ik dacht: wauw, als je zo open tegen elkaar durft te zijn in een sollicitatiegesprek... Je kunt transparantie op papier als kernwaarde hebben, maar hier voelde ik die ook meteen. Het goede gevoel bleek wederzijds. Na een jaar kan ik zeggen: het is compleet waar wat ik dacht.'

Natuurlijke habitat

'Ik zag mezelf op een gegeven moment niet meer 80 uur in de week werken om een marktaandeel 2% te laten groeien. Het was mijn natuurlijke habitat. Daar werd ik toen blij van, dat voelt nu te eenzijdig.'

Diversiteit werkt

'Ik ben nog steeds commercieel angehaucht. Iets kan pas werken als het ook ergens verdiend wordt. Maar, MVO, ESG of diversiteit; het is niet soft, het werkt gewoon. Het is soms hard werken om te overtuigen, maar het is aantoonbaar dat een diverse board, denk ook aan een mix van persoonlijkheden, betere resultaten geeft, ook voor de aandeelhouder. Dus als je het allemaal woke vindt of zoiets, doe het dan toch maar, voor je portemonnee.'

De ideale samenstelling

'Deze Stv board is zo mature. De samenstelling kantelt nu naar meer vrouwen, niet als keuze, maar puur omdat deze mensen beter passen. Als de belangen gedekt zijn, vereisten als kundigheid, ervaring en diversiteit, kun je nóg verder gaan kijken bij de selectie: hoe zouden wij als mensen bij elkaar passen?'

Emotionele volwassenheid

'Het is belangrijk om naast inhoudelijke kundigheid óók oog te hebben voor je emotionele valkuilen en mogelijke blinde vlekken. Ik heb het gezien: zo'n raad van allemaal grijze mannen waar opeens een vrouw bij kwam. De ene man begon te mansplainen (een man legt iets ongevraagd op een belerende manier uit aan een vrouw, red.) een ander durfde zich opener op te stellen. Zo'n diverse samenstelling kan het beste in een team naar boven halen. Emotionele volwassenheid zorgt voor evenwicht.'

Voelen

'Het is een belangrijke factor. Wat drijft je, wat houdt je tegen? Je moet het een beetje in je hebben, maar je moet het ook ontwikkelen: luisteren naar je gevoel. En vragen naar dat van anderen. Soms is het even slikken, als je het niet gewend bent - het vraagt wat moed - maar het kan je veel opleveren.'

De vraag

'Soms ben je zó met de inhoud bezig, zeker als je als commissaris elkaar maar een paar keer per jaar ziet - hup, agendapunt gehad, besluit genomen en door! - dat je vergeet dat het om mensen gaat. Stel altijd de vraag aan de directie: hoe gaat het met jou?'

Verschil maken

'Je moet bescheiden zijn; je kunt niet altijd direct hét verschil maken in een grote organisatie. Maar je maakt wel altijd één verschil. Ik geloof ook in de olievlekwerking. Een zaadje planten. Neem mensen om je heen mee in je verhaal. Het is een privileged position dat je verschil kunt maken, daarom moet je er ook iets mee.'

Allergie

'Ik ben allergisch voor mensen die meteen vragen: hoeveel vergaderingen per jaar? Je bent 365 dagen per jaar toezichthouder en altijd beschikbaar, zeker in tijden van crisis. Geen bijbaantje, maar een parttime functie. Ik geloof heel erg in commitment.'

Mentale lenigheid

'Ik ken dertigers die nu al de sportschool voor mentale lenigheid op zouden moeten zoeken. En dat geldt zeker voor veel ouderen. Het gevaar van een tunnelvisie ligt altijd op de loer. Zo van: ik ben accountant, als het niet over cijfers gaat, dan hoort het niet bij mij. Dat is te star. Vergeet niet dat er meer is. Ontwikkel je veelzijdig, in verschillende rollen en onderwerpen. Je bent als raad altijd gezamenlijk verantwoordelijk.'

Het keerpunt

'Op een ochtend in 2019 kon ik niet meer opstaan. Een week nadat een lang en intensief verkooptraject was afgerond. Ik had op adrenaline geleefd. Het lichaam zei: ik vind het mooi geweest. Alles zat op slot. Het is goed gekomen, maar dit was wel een waarschuwing. Een groot verantwoordelijkheidsgevoel vraagt erom dat je ook goed leert luisteren naar je fysieke grenzen. Ik doe nu aan yoga. En ik leerde mediteren van mijn jongste zoon. Dat had ik in 2010 écht niet kunnen verzinnen. Toen ging het vooral nog om omzetten, bonussen en de luxe leaseauto. Nu denk ik: we moeten dingen veranderen. Mijn werktijd bij de Missing Chapter Foundation heeft me gesterkt in deze overtuiging.'

De toekomst

'De machinerie werkt anders bij de jongere generaties. Ze vragen: wat kan ik toevoegen, wat is het doel van de onderneming. Mijn generatie vraagt eerder: hoe gezond is dit bedrijf. In de commissarisopleiding zie je dat juist de ervaren directeuren en DGA's meer leren van die eind-twintigers als het gaat om drive en motivatie. Ze gaan meer voor wat voor hen belangrijk is en dat is niet per se kiezen voor een stevig inkomen. Ik heb bewondering voor deze generatie, maar kijk ook met zorg naar de ongezonde druk vanuit sociale media om aan een rolmodel te moeten voldoen.'

PublicSpirit

'Het was een ervaring die ik nog niet had meegemaakt bij een recruiter. Sharif Wardak begon niet met de bekende vragen. Hij had mijn cv gelezen en sloeg het obligate stuk gewoon over. Hij vroeg bijvoorbeeld: wat vond jij het meest lastige in die functie? En: waarom maakte die beslissing je blij? Het zette me gelijk op scherp en daardoor kreeg hij meteen het beeld van de mens achter de professional. Het ging ergens over. Verfrissend.'

En dan nog iets

'Ze toonden zich lenig door in overleg met de opdrachtgever de tweede ronde over te slaan. Zij en ik wisten genoeg na het eerste gesprek. Het proces is geen doel, maar een middel. En ten derde: Sharif vroeg na een tijdje oprecht hoe het ging. Je voelt het verschil met het lijstje afwerken en écht gericht belangstelling tonen. Dit is nu precies waar het allemaal over gaat.'



**'Soms is het even
slikken, als je het
niet gewend bent,
maar het kan je
veel opleveren.'**

Jetske Goudsmit

Teamlid sinds: 2001 | Functie: medeoprichter en partner met woningcorporaties als specialisme, tot 2015 directeur | Van huis uit: arbeids- en organisatiepsycholoog

Waar het eigenlijk om gaat

'De betrokkenheid bij de publieke sector is er van nature. Ik ben, naast mijn werk bij PublicSpirit, lid van de raad van toezicht van een middelbare school en ik zit in het bestuur van een hospice. We willen bij PublicSpirit oprecht bijdragen aan de kwaliteit in het publieke domein. Die inhoudelijke gedrevenheid zit er bij iedereen sterk in. Wij richten ons op alle sectoren binnen dat domein. Het kost geen moeite om op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen. Ik vind het interessant om te weten wat daar speelt.'

Waarom

'Ik was betrokken bij de oprichting. De échte oprichter, Anja van Gorsel, stelde voor om samen iets te beginnen. Een bureau dat zich specifiek zou richten op de publieke sector. Na een jaar was ik vrij om me erbij te voegen. Het was mijn taak om de organisatie op te bouwen. Vanaf 2010 deed ik steeds vaker zelf consultancyklussen. Sinds 2015 doe ik uitsluitend werving en selectie. Ik ben het steeds leuker gaan vinden. Ik voel me sterk verbonden met PublicSpirit.'

Old boys network

'Anja en ik wilden ook het old boys network doorbreken. Dat was toen nog echt aan de orde. Nu kom ik dit nauwelijks meer tegen. Ik vind het heel belangrijk dat we transparant zijn in alle procedures. Geen gesloten netwerk, geen vriendjespolitiek. Iedereen kan op de website zien welke opdrachten er zijn en iedereen kan reageren.'

Grootste compliment

'Een klant zei: als jij geen kandidaten kunt vinden, dan zijn ze er niet. Ik ga gewoon tot het gaatje. Als je je werk goed doet, komen opdrachtgevers bij je terug. Ik ben er wel trots op dat ik in de corporatiesector één van de boegbeelden ben op het gebied van executive search. Daar heb ik ook hard voor gewerkt.'

Feedback

'Als het alleen maar om opleiding en werkervaring ging, dan zouden we het op papier af kunnen. CV en brief schrijven mensen steeds vaker met behulp van AI. Des te belangrijker is het gesprek. Het gaat om doorvragen, belangstelling hebben, oprecht nieuwsgierig zijn. Het draait tegelijkertijd om méér dan intuïtie. Ik kan vaak prima verwoorden waarom iemand wel of niet past. Dat is belangrijk, want ik probeer zo goed mogelijk feedback te geven, aan beide partijen. Dat is niet altijd makkelijk, maar als iemand ervoor openstaat, help je iemand verder. Zo is er dus ook meerwaarde voor kandidaten die het níet worden.'

Het vooroordeel

Hoe sexy is een woningcorporatie? 'Ik ben er van overtuigd dat er geen sector is waarvan de governance beter, grondiger is ingericht, dan bij woningcorporaties. Het heeft zeker te maken met het verleden, waarin het imago van de sector schade opliep. Dat is nu totaal achterhaald. En er is nu geen groter maatschappelijk thema dan wonen. Dus, já man, er is niks sexier dan een woningcorporatie. Serieus. Het woningtekort, maar ook leefbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid: alles komt erin samen. Hartstikke interessant en uitdagend.'



**'We wilden destijds
het old boys network
doorbreken. Het is
belangrijk om
transparant te zijn.'**

Arthur Schellekens

Bemiddeld in: 2023 | Huidige functie: directeur-bestuurder Patiëntenfederatie Nederland | Voorheen: directeur-bestuurder Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM) | Opleiding: bestuurskunde aan Erasmus Universiteit Rotterdam

Wie

'What you see is what you get. Ik kan het niet mooier maken dan dat. Ik ben consistent in wie ik ben en wat ik zeg. Je hoeft er niet omheen te draaien. Jezelf zijn - dat heet tegenwoordig authentiek- daar geloof ik heel erg in. Ik nodig mensen ook graag uit om alles te zeggen wat ze willen zeggen. Je komt alleen maar verder als je open en eerlijke gesprekken met elkaar hebt.'

Wat doe je zoal op een werkdag

'Véél vergaderen. Ik zit voortdurend met alle partijen in de zorg om de tafel; patiënten, medisch specialisten, zorgverzekeraars, wetenschappers, huisartsen, beleidsmakers, de minister. En intern natuurlijk ook. Want ik doe het niet alleen.'

Verrassende overstap, van makelaars- naar patiëntenbelangen

'Ik heb in mijn leven verschillende dingen gedaan, zowel meer commercieel als meer ideëel. Zo is er wel een aardige mix ontstaan in hoe ik naar de wereld kijk. Ik geloof erin dat je iets moet bijdragen. En dat mag je ook doen vanuit een zakelijke instelling. Die tussenweg bestaat. Je moet naast idealistisch ook enigszins money driven zijn; kijken naar wat het kost en wat het oplevert, ook in de toekomst. Ik vind dat een gezonde combinatie. Het past heel goed bij wat ik nu doe. En het past bij wie ik ben. Een realist met gevoel voor het maatschappelijke.'

Drijfveer

'Ik heb het gevoel dat ik iets kan bijdragen. Dat heb ik ook nodig. Vechten tegen windmolens, daar ben ik niet zo van. We zijn ons bij de Patiëntenfederatie meer gaan focussen op een paar grote thema's, in plaats van op veel thema's tegelijk. Zodat we grotere stappen kunnen zetten. Het werkt. En ik zie dat de medewerkers dit ook zien. Mooi.'

Belangrijk thema

'Transparantie van de zorgkwaliteit. Een voorbeeld: bij prostaatverwijderingen heb je in het ene ziekenhuis 19% kans op blijvende incontinentie en in het andere 84%. Maar je weet als patiënt niet welk ziekenhuis je binnenwandelt. Dat is onbestaanbaar. Je moet als patiënt kunnen opzoeken hoe het zit met wachttijden,

de kans op complicaties, hoe vaak een ziekenhuis een bepaalde ingreep doet, wat er goed gaat en wat niet. Dan kun je vooraf een weloverwogen keuze maken.'

Iets bereikt

'Het thema staat op de kaart. We publiceren zelf, maar er verschijnen ook externe onderzoeksjournalistieke artikelen, bij Follow the Money bijvoorbeeld. Er waren tv-optredens, onder andere in het NOS-journaal. Door onze lobby kwamen er twee moties in de Tweede Kamer. Die werden aangenomen. Ik sprak pas de minister en zij wil het opnemen in het Aanvullende Zorg- en Welzijnsakkoord als iets wat nu echt gaat gebeuren. Het zijn nog papieren stappen, maar er is beweging. We houden het maatschappelijke debat gaande.'

Wat helpt

'Je moet het wel een beetje kunnen verkopen. Je moet met allerlei soorten mensen een goed gesprek kunnen en willen voeren. Soms scherp op de inhoud, maar zo dat de relatie goed blijft. Daarnaast heb je strategisch inzicht nodig: wanneer doe je wat. Dat spel moet je een beetje begrijpen.'

Leerzaam

'Wat ik hier leer is om geduldig te zijn. Dat is nodig als je samenwerkt met de overheid. Bij de NVM vergaderden we drie keer en dan zeiden we: we gaan het doen. In de gezondheidszorg praten we er drie jaar over en dan gaan we het doen. Aan de andere kant: ik duw misschien soms wat harder dan de gemiddelde ander in deze sector. Er mag en kan hier en daar best wat meer vaart in: doorpakken, huppekee, schouders eronder en gaan. In plaats van eeuwig blijven overleggen. Het kan geen kwaad om regelmatig te benoemen dat het hier om mensenlevens gaat.'

Activisme

'Er moet beweging komen. Enig activisme kan geen kwaad. Onze raad van toezicht noemt dat "gedoseerde rebelseheid." Als je teveel meebeweegt en te lief bent, gebeurt er niet zo veel. Ik kan me voorstellen dat er partijen zijn die ons vervelend vinden. Dat ze me weer op tv zien en zeggen: waar is hij nu weer ongelukkig over. Maar het is nodig. Er moeten zaken veranderen.'



'Ik geloof erin dat je iets moet bijdragen. En dat mag je ook doen vanuit een zakelijke instelling. Die tussenweg bestaat.'

Benaderd

'Via LinkedIn kreeg ik een bericht van PublicSpirit dat ze mijn profiel hadden gezien in verband met deze functie. Mijn eerste gedachte was: dat is een heel leuke baan. Ik was er net - voor het eerst in mijn werkende leven - even tussenuit, een paar maanden niks. Nee, ik ging niet op zoek naar mezelf, ik heb niet gemediteerd. Ik liep veel met de honden en las boeken die al lang op de stapel lagen. En toen kreeg ik deze baan. Ik was niet de meest voor de hand liggende kandidaat, zonder ervaring in de gezondheidszorg, maar er is toch voor mij gekozen.'

Na een goed voorgesprek

'Miriam Oosterwijk van PublicSpirit heeft mij voorgedragen en er op aangedrongen dat ik uitgenodigd werd voor een gesprek. En in

dat gesprek klikte het. Ik geloof er zelf in, net als PublicSpirit, dat je niet per se mensen hoeft aan te nemen die uit dezelfde sector komen. Kijk vooral naar wat mensen kunnen en aan ervaring meenemen. Kennis van de sector leer je wel, maar goed om kunnen gaan met heel uiteenlopende mensen is een ander verhaal. Het kan ook verfrissend zijn: iemand die kijkt met andere ogen. Miriam heeft dat goed ingeschat.'

Carrièreplanning

'Als kind wilde ik wel astronaut worden. Ik heb mijn leven nooit zo gepland. Ik ben meer van: go with the flow. Ik heb wel altijd een gezond ambitieniveau gehad. Hoger in een organisatie krijg je meer voor elkaar. En ik ben een aantal mensen tegengekomen die me de kans hebben gegeven. Het moet je ook gegund worden.'

Chantal Droste

Bemiddeld in: 2021 | Huidige functie: directeur-bestuurder woningcorporatie Elkien
Voorheen: directeur klant & sales support Rabobank | Opleiding: technische bedrijfskunde aan Universiteit Twente

Van de bank naar een woningcorporatie

'De stap is minder verrassend dan je misschien denkt. Toen ik mijn moeder vertelde dat ik in de procedure zat voor deze baan, zei ze: jeetje, dit heb je altijd gewild. Het past bij mijn persoonlijke drijfveren. Mijn vader was maatschappelijk geëngageerd. Vanuit zijn werk ging hij veel op huisbezoek. 's Avonds vertelde hij aan tafel wat hij had meegemaakt. Ik leerde al vroeg hoe bepalend het is waar je wieg staat. Ik liep tijdens mijn studie stage bij een corporatie. Het zat altijd in mijn achterhoofd. En toen zag ik deze functie bij PublicSpirit.'

Het verschil maken

'Ik geloof dat je het verschil kan maken. Hoewel ik altijd meer en sneller wil, kun je iedere dag iets toevoegen aan bijvoorbeeld leefbaarheid, of in hoe je met gezond verstand kijkt naar toewijzing, hoe je sociale structuren aanpast door woningverbetering en nieuwbouw, et cetera. We hebben een draai gemaakt van een wat meer vastgoedgericht naar een meer bewonersgericht bedrijf. We zijn nog niet waar we willen zijn, maar we zijn goed bezig.'

Trots op

'Allereerst ben ik trots op wat mijn collega's iedere dag doen om onze bewoners een fijn huis in een fijne omgeving te bieden. En ook op de visie op leefbaarheid die we binnen de organisatie hebben neergezet. Waar zijn we wél van en waar zijn we níet van. Een doorleefde visie waarin de medewerkers heldere handvatten vinden waarmee ze hun rol nog beter kunnen invullen. Eerder kregen we de feedback dat de organisatie geen duidelijk profiel had. Terwijl ze heel veel goede dingen deed, was dat naar buiten toe helemaal niet zo duidelijk. We hebben de identiteit onder de loep genomen, de organisatie smoel gegeven, onder meer door een duidelijkere focus en een andere communicatie-strategie.'

Mijn droom

'Ik wil graag dat onze huurders kunnen zeggen: maar ik woon in een woning van Elkien. Dat die woning en de omgeving waarin die staat zo is, dat je je daar geen zorgen over hoeft te maken. Als dát deugt, heb je als bewoner ook ruimte om je te ontwikkelen. Een belangrijk fundament voor ieder mens, maar ook voor de maatschappij, is de juiste woning voor de juiste persoon op de juiste plek. Je basis voor alles. Je thuis is meer dan een huis.'

Op visite

'Om te voorkomen dat je vanuit je ivoren toren je besluiten neemt, loop ik één keer per maand mee met een collega. Dan sta ik net als zij even met mijn poten in de klei: overlastsituaties, vervuilde woningen, verwarde bewoners, een eindinspectie, enzovoort. Het is ongelooflijk leerzaam en laat iedere keer weer zien hoe je als medewerker en als woningcorporatie voor een bewoner het verschil kunt maken. Dat je ook echt samen kunt bouwen aan een fijne buurt waarin het plezierig wonen is.'

De uitdaging

'Voorkomen dat je onbedoeld onleefbare gebieden voor de toekomst creëert. Ik zie dit als mijn grootste bestuurlijke dilemma. Ook bij richtingen waarin de politiek me soms dwingt. Het is tegelijkertijd wat deze baan zo uitdagend en interessant maakt. Het is een complex geheel.'

Zoeken

'Naar de balans tussen zakelijkheid en empathie, hoofd en hart. Je moet het iedere dag weer op de juiste manier invulling geven.'

Vertragen

'Ik kwam uit de commerciële wereld. Het tempo, maar ook de maatschappelijke rol en impact is daar anders. Om de impact van ons als corporatie zo groot mogelijk te maken, heb ik moeten leren om mijn tempo aan te passen. Als ik terugkijk en zie wat we gedaan hebben in vier jaar, dan denk ik: holiemolie. Maar als je er middenin zit, denk je regelmatig: kan het niet sneller? Ik heb moeten leren vertrouwen op het proces: een zaadje planten en water geven leidt tot iets.'

De politieke dimensie

'Wat ook nieuw voor me was: de politieke dimensie. En met name de gemeentepolitiek. Er zijn soms tegengestelde belangen. Hoe zorg je ervoor dat je koersvast blijft en niet met alle winden meewaait. Dat je ook los van de politiek dingen kunt doen, terwijl je die politiek tegelijkertijd nodig hebt. Het is altijd en-en.'

Is het wat je ervan verwachtte?

'Ja, hoofd en hart komen in deze functie echt bij elkaar. En dat was wat ik wilde.'

A portrait of a woman with long, wavy blonde hair, smiling at the camera. She is wearing a blue blazer over a white top. The background is a blurred indoor setting with warm lighting and some greenery.

**'Ik heb moeten leren
vertrouwen op het
proces: een zaadje
planten en water
geven, leidt tot iets.'**

Bellen met PublicSpirit

'Ik belde met consultant Brenda Kamps naar aanleiding van de advertentie. Ik had meteen een ontzettend fijn gesprek met haar; toegankelijk, laagdrempelig. Er was een klik en die is altijd gebleven. Ik vond het knap hoe ze twee broodheren diende - mij en de acquirerende partij - en mij toch altijd het gevoel gaf dat ik me kwetsbaar op kon stellen. Het was voor mij allemaal nieuw. Ik kon alles zeggen en vragen, ik voelde me gezien. Het was een bijzonder fijn proces.'

Carine Leemereise

Teamlid sinds: 2020 | Functie: managing consultant, voornamelijk in kunst, cultuur en erfgoed | Vooropleiding: rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Groningen

De extra dimensie in de publieke sector

'Mens en organisatie vind ik eigenlijk veel leuker dan de regels van het recht. Ik heb leidinggevende functies gehad, adviserende functies ook. En ik had ervaring in de publieke sector voor ik bij PublicSpirit kwam; ik werkte bij de Sociale Verzekeringsbank. Het maatschappelijke interesseert me. Er zijn voor burgers. Het gaat in deze sector verder dan wat jij te bieden hebt aan de klant. Er is daarnaast altijd een component maatschappij en een component politiek. Dat vind ik heel boeiend. Ik houd van mijn werk.'

Kunst en cultuur

'Ik zat ooit in de Raad van Toezicht van Zwolse theaters. Wat een leuke sector, dacht ik toen. Ik zat daarna in de RvT van het Fonds voor Cultuurparticipatie. En nu onder andere in een museumbestuur. Ik heb wat met de sector. Daarom koos ik er bij PublicSpirit voor om me te richten op kunst- en cultuurorganisaties. Daar ben ik goed in geslaagd; ze vormen nu zo'n 75% van mijn opdrachtgevers.'

Eigenheid

'Ik heb, denk ik, gevoel voor wat er speelt, wat de rol is in de samenleving, wat het vraagt van een bestuurder. Het zijn vaak ándere organisaties. Zaken gaan wat meer op gevoel, de materie is wat vrijer. Dat kan een uitdaging zijn: het kan soms minder goed feitelijk onderbouwd worden. Ik kan daar wel mee omgaan. Het vraagt er onder andere omdat ik het proces extra goed in de gaten houdt. Een zuiver proces zorgt voor eerlijke kansen én voor een beter resultaat na plaatsing van een kandidaat.'

Tegenspraak bieden

'Dat is soms best lastig. Maar dat kan ik. En dat doe ik als het nodig is. Het komt wel eens voor dat er bij een opdrachtgever niet goed genoeg nagedacht is over een profiel of een aantal aspecten in het proces. Je huurt PublicSpirit niet alleen in om een kandidaat te vinden, we begeleiden ook het proces en adviseren.'

Wie is geschikt

'Los van kennis en ervaring, gaat het ook om hoe respectvol mensen zijn in het algemeen. Ik toets in de voorgesprekken op van alles. Luistert iemand, vraagt iemand door? Hoe verbindend is iemand met mij in het gesprek? Hoe gaat iemand om met mensen die zijn/haar doel niet meteen dienen? Wat heeft iemand geleerd, hoe zelfreflectief is iemand? Zo ontstaat bij mij vanzelf het antwoord op de vraag: past de kandidaat bij deze opdrachtgever of niet.'

Terugkoppeling

'De keuze kan op iemand anders vallen. Dan geef ik feedback, zodat een kandidaat er iets mee kan. Het hoort bij de zorgvuldigheid in een goed proces. Bovendien kan de kandidaat van vandaag, de opdrachtgever van morgen zijn.'

Lid worden van een Raad van Toezicht

'In de corporate wereld heb je aandeelhouders en de Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het bestuur. De Raad van Toezicht is het hoogste orgaan in het publieke domein. Het zijn vaak mijn opdrachtgevers, omdat ik directeur-bestuurders werf. Maar ik werf óók leden voor zo'n raad. Deze is de werkgever van de bestuurder, maar ook zijn/haar adviseur en klankbord, plus de hoeder van het maatschappelijk belang. Het is daarom belangrijk dat zo'n RvT reflectief is op zichzelf. Ik vind het heel interessant en nuttig om een zelfevaluatie te doen met een RvT.'

Niet alleen voor 50-plussers

'Diversiteit is belangrijk. Juist ook jongere mensen, vanaf een jaar of dertig, zijn welkom. Die staan vaak anders in de maatschappij dan bijvoorbeeld gepensioneerden. Er wordt onterecht wel gedacht dat je voor zitting in zo'n raad jaren ervaring en een enorm cv nodig hebt. Van belang is: heb je ervaring met strategisch denken en werken en heb je enige kennis van en ervaring met het leiden van een organisatie. Ben je een autonome denker en kun je je onafhankelijk een oordeel vormen? Heb je gevoel voor de maatschappij? PublicSpirit heeft een programma voor aankomend-toezichthouders!'



**'Er wordt onterecht
gedacht dat je voor
zitting in een Raad van
Toezicht jaren ervaring en
een enorm cv nodig hebt.'**

Karin Mulder

Teamlid sinds: 2014 | Functie: search consultant

Vooropleiding: HBO Management Economie en Recht

Wat doet een search consultant

'Eerst bespreek ik een vacature met de consultant of ik sluit aan bij de online intake. Ik ben ook wel mee geweest naar een intake bij de klant. Dan zie je hoe het bedrijf voelt, hoe mensen met elkaar omgaan, de sfeer. Daar kun je ook iets uit aflezen. Ik zoek vervolgens actief naar kandidaten; binnen ons eigen bestand, binnen LinkedIn en andere kanalen, denk aan Google, aan specifieke communities. Ik ben een soort detective, ja. Het is heel boeiend, je steeds afvragen: waarom past iemand goed, waar zit 'm dat in? Iedere vacature is weer anders.'

Creatief denken

'Ik heb in deze functie geleerd om creatief te denken, out of the box. Dat is nodig in deze arbeidsmarkt: je moet actiever en inventiever zijn, meer dingen doen om de juiste kandidaat te vinden.'

Hoe zit het met zo'n mail

'Ik hoor wel vaker: ik ben waarschijnlijk een van de velen die zo'n mail krijgt. Dat is niet zo. Ik schrijf per vacature tien tot maximaal twintig mensen aan. We doen dat heel specifiek. Het betekent dat we serieus belangstelling hebben. Dan denken we dat je kans maakt.'

Gouden tip om gevonden te worden

'Houd je LinkedIn-profiel up to date. Benoem niet alleen welke functie je uitoefent bij welk bedrijf, maar belicht ook wat je takenpakket is, wat je in de praktijk doet en waar je goed in bent. We zoeken niet alleen op functies, maar ook vooral op vaardigheden, werkzaamheden, specifieke termen.'

De naam en de foto komen later

'Ik gebruik LinkedIn Recruiter. Hiermee kan ik op specifieke termen zoeken. Ik let niet zo zeer op een gezicht of een naam, dat komt pas als ik iemand op basis van andere kenmerken eruit heb gefilterd.'

Succes

'Er zijn het afgelopen jaar best veel mensen geplaatst die door mij zijn aangedragen. Hier zaten ook heel specifieke profielen bij die we niet standaard in onze database hebben. Er was bijvoorbeeld een vacature voor de Adviescommissie Aardbevingsgebied Groningen. Het vinden van dé kandidaat, ondanks een lastig profiel, dat is een compliment op zich. Of kandidaten die zeggen: ik was niet op zoek, maar je hebt me aan het denken gezet. Dat vind ik ook heel mooi.'

En nu ga je weg

'Ik was niet op zoek, het kwam op mijn pad. Ik ben mijn hele leven al supporter van Sportclub Heerenveen. Ik word coördinator van de jeugdopleiding. Ik had het nog erg naar mijn zin bij PublicSpirit, maar ja, dit is voor mij de droombaan.'

Werken bij PublicSpirit

'We zijn allemaal best zelfstandig, we zitten niet dagelijks of wekelijks bij elkaar op kantoor, en toch heb ik altijd gevoeld dat we een team zijn. De collegialiteit spreekt uit alles. Ik denk dat klanten en kandidaten de goede sfeer ook wel voelen in het contact met PublicSpirit. Ik ga het zeker missen. Als het je wat lijkt: reageer op de vacature voor mijn functie. Het is een leuke baan bij een fijn bedrijf.'



**'Ik schrijf per
vacature tien tot
twintig mensen aan.
Veel minder dan
vaak wordt gedacht.'**

Sharif Wardak

Teamlid sinds: 2024 | Functie: managing consultant, in het openbaar bestuur en in de zorg | Vorige functie: bedrijfskundig directeur van de acute as in Ziekenhuis Bernhoven (Uden) | Vooropleiding: Hogere Hotelschool Den Haag

Drijfveer

'Ik voelde bij mezelf een groeiende behoefte aan mensen op cruciale functies die op de zeepkist gaan staan om op te komen voor het publieke belang. In deze functie kan ik proberen die mensen te bemiddelen. Er mag soms wel iets meer lef en leiderschap getoond worden op posities waarin je iets kunt betekenen voor de maatschappij. Het gebeurt regelmatig dat op cruciale momenten persoonlijke of bedrijfsbelangen voorrang krijgen. Ik ben een realist met de drijfveer om iets goeds bij te dragen. Het is ontzettend leuk werk.'

Leiderschap is ook de moed om niet overal een antwoord op te hebben

'Niet alles hoeft in oneliners. Sterker nog, daarmee ga je juist voorbij aan de complexiteit die onder veel onderwerpen ligt. Zeg gerust eens: ik weet het niet. Het is goed om vragen te stellen in plaats van altijd uit volle overtuiging te zenden. Daarmee verdoezen mensen vaak niet-weten. Uit angst om zwak over te komen. Je kunt simpelweg niet alles weten. Ook en misschien wel zeker niet op dit niveau, waarin er zoveel zaken meespelen. Durf bescheiden in te steken en vragen te stellen.'

Interviewen

'Ik probeer oprecht te onderzoeken. Een goed gesprek te voeren. Je hebt bewust of onbewust meteen een oordeel als je iemand ziet. Er zijn mensen in dit vak die zeggen: na twee minuten weet ik het al. Je vindt gauw wat je wil vinden. De kunst van een interviewer is je bewust te zijn van dit mechanisme en het uit te zetten, echt te luisteren. Je eerste indruk is zeker niet altijd de juiste.'

Wat nodig is voor een goed gesprek

'Oprechte interesse in iemand, in wat iemand drijft.'

Zelfkennis

'Heel veel mensen halen in deze maatschappij hun identiteit uit wat ze doen en niet uit wie ze zijn. Ik zou ons allemaal gunnen dat in ons onderwijssysteem meer tijd en ruimte wordt vrijgemaakt om jezelf

beter te leren kennen. Als er in een cruciale fase in je ontwikkeling ruimte zou zijn om dat te onderzoeken en daardoor evenwichtiger te worden, dan denk ik dat je dat als maatschappij keihard terugverdient. Hoe beter je jezelf kent, hoe meer je je bezig kunt houden met de inhoud in plaats van met de vorm.'

De kern

'Veel mensen worden gedreven door verlangens, angsten en onzekerheden. Het is de kern: durven toegeven dat je ze hebt. Onderzoek ze. Zeker op executive niveau. Dan krijg je andere gesprekken. Dan kom je eerder bij waar het echt om gaat. En dan worden er andere oplossingen zichtbaar.'

PublicSpirit

'Onze kracht is dat we het echte gesprek voeren, zowel met opdrachtgevers, om het profiel echt scherper te krijgen, als met onze kandidaten.'

Zekerheidszoekers

'Nederlanders zijn zekerheidszoekers, waardoor we veel talent laten liggen. Ik heb onder andere bij Disney gewerkt. Daar werd veel breder naar talent gekeken. Als je bij een Amerikaans bedrijf aangeeft dat je na jaren in de financiële kolom wel eens rond wil kijken bij sales, wordt veel sneller gezegd: je kent het bedrijf, je kent onze cultuur, je kent de klanten, ga het maar proberen. Lukt het: mooi! Lukt het niet: daar leer je van. In Nederland wordt gauw gezegd: je hebt de opleiding niet. Ik stel het wat zwartwit, maar toch. Ik denk dat we talent laten liggen. Ik durf breder te kijken.'

Buiten werktijd

'Ik lees veel, met name kranten. Ik spit ze echt uit. En ik lees al mijn hele leven over geopolitiek, boeken van professor Kishore Mahbubani bijvoorbeeld. Zo'n visionair.'

Ontspanning

'Ik ben van de gastronomie, van stampopot tot nouvelle cuisine. Ik kook thuis 80% van de maaltijden. En ik doe altijd de boodschappen.'



**'Nederlanders zijn
zekerheidszoekers,
waardoor we veel
talent laten liggen.'**

Marcel Jacobs

Bemiddeld in: mei 2024 | Functie: gemeentesecretaris van de gemeente Ermelo
Opleiding: Veiligheidskunde (HBO) en Bestuurskunde (WO)

Droombaan

'Ik wilde als jongen veearts worden. Maar de exacte vakken vormden niet mijn sterkste kant. Het werd dus iets anders. Een vriend vroeg me nadat ik was aangenomen of dit mijn droombaan is. Ik had daar op die manier niet eerder over nagedacht. Ik antwoordde: eigenlijk wel. Ik vind het heel gaaf om te proberen op het snijvlak van politiek bestuur en organisatie de samenleving iedere dag iets beter te maken.'

Bruggen bouwen

'We hebben veel nodig - huizen, duurzaamheid, bedrijvigheid, noem maar op - en dat gaat niet allemaal automatisch samen. Ik zie het vaak gebeuren: dat er een mooi-weer-verhaal gebracht wordt, terwijl het dat niet is. Het kan anders. We moeten keuzes maken en die zijn meestal niet voor iedereen even leuk. Punt. Laten we het gesprek erover voeren. Als je dat op een goede manier doet, dan kun je het verschil maken.'

Twee kanten

'Je hebt de gemeente en je hebt de burgers. Maar binnen de gemeente heb je óók twee kanten. Ik vind dit interessant aan mijn werk. Hoe pakken we het aan. De politiek bepaalt wat, wij als ambtenaren de manier waarop. We kijken met elkaar hoe we een vraagstuk oplossen. Mijn inbreng bij de gemeente Ermelo is het aanbrengen van iets meer sturing hierin. Het liep wat door elkaar. Het lijkt in te druisen tegen de gewilde zelforganisatie, maar meer helderheid in de taakverdeling, door steeds het gesprek hierover aan te gaan, leidt juist tot meer ruimte. Maar dan wel met alle neuzen dezelfde kant op.'

Wrijving

'Als je iets wilt verbeteren, moet je juist het spanningsveld opzoeken. Ik ben niet bang voor wrijving, integendeel. Twee dingen zijn hierbij belangrijk: het gevoel van de ander erkennen en duidelijk maken dat je ook niet alle wijsheid in pacht hebt.'

Niemand zegt iets, dus het zal wel goed zijn

'Ik krijg terug dat ik benaderbaar ben. Als mensen zich niet senang voelen dan komen ze gelukkig bij me. Feedback is bijvoorbeeld: ga niet te snel, vergeet dit niet of houd hier rekening mee. Ik herken het ook van mezelf: te snel willen gaan. De uitdaging is steeds de balans te vinden tussen leiderschap tonen en open blijven staan voor wat er ervaren wordt. Als niemand bij je komt met kritische feedback, dan gaat er iets niet goed. Je moet in gesprek blijven met elkaar.'

Ermelo

'Ermelo is een progressief dorp en dus helemaal niet zo ouderwets als mensen soms denken. Er is relatief veel import door werkgevers als Defensie en zorginstellingen. Er is daardoor een mooie mix aan opvattingen en meningen.'

De commerciële wereld

'Ik werkte eerder bij een consultancybureau met klanten als Jumbo en AH. Ook leuk, maar het commerciële boeit me minder dan het werk in de publieke sector.'

Communicatie met de burger

'Open, helder en benaderbaar. Eerlijk zijn, het niet mooier maken dan het is, luisteren, fouten durven erkennen en uitleggen hoe het gaat en wat de keuzes zijn. De vraag is steeds: wanneer betrek je wie in het proces. En: hebben burgers helder dat meepraten niet hetzelfde is als meebeslissen.'

Scheidsrechter

'Ja, dat ben ik wel een beetje. Ho stop, jongens. Even de VAR raadplegen om de feiten te bekijken. Ik ben de eerste adviseur van het college. Ik help bij het nemen van de juiste besluiten. Draagvlak is daarbij een belangrijk punt.'

Misschien ben ik soms te naïef

'Maar dat ben ik liever dan een pessimist. Je hebt mijn vertrouwen tot het tegendeel blijkt. Als ik merk dat er misbruik van wordt gemaakt, dan voeren we een heel ander gesprek. Dan maak ik mezelf óók duidelijk.'

PublicSpirit

'Ik werkte al een paar jaar naar tevredenheid als afdelingshoofd bij de gemeente Apeldoorn toen ik werd benaderd. Praten kan natuurlijk altijd, dacht ik, dus ik reageerde. Ik vond het heel fijn zoals het proces begeleid werd. Miriam Oosterwijk hield mij goed op de hoogte. Ze vormde ook een positieve coach. Ik aarzelde een beetje, maar zij overtuigde me. Ze deelde haar eigen ervaringen als gemeentesecretaris en zei: joh, ga het gewoon doen, het komt goed. Ze had gelijk. Ik heb nooit aan een carrièreplanning gedaan. Functies kwamen op mijn pad. Ik ben een tevreden mens.'

A portrait of a man with curly brown hair and a light beard, smiling at the camera. He is wearing a light grey suit jacket, a white shirt, and a blue tie with white polka dots. The background is a blurred green foliage. A dark blue rectangular box is overlaid on the bottom left of the image, containing white text.

**'Als niemand bij je
komt met kritische
feedback, dan gaat
er iets niet goed.'**

Inge Kuipers

Teamlid sinds: 2018 | Functie: assistent van directeur en consultant
Miriam Oosterwijk en consultant Sharif Wardak.

Op de achtergrond

'Laat mij maar lekker bezig zijn op de achtergrond. Ik denk dat ik wel goed ben in mijn vak; waar ik werkte, wilden ze me graag houden. Ik ambieer de functie van Miriam en Sharif niet. Dat is misschien een voordeel. Ik heb grote bewondering voor de consultants. Executive search is een vak apart. Je krijgt veel informatie te verwerken. Het kan behoorlijk complex zijn, met meer partijen en tegenstrijdige belangen. Je moet van goede huizen komen om dat in goede banen te leiden, Miriam en Sharif zijn daar ijzersterk in. Ook het vertrouwelijke vraagt veel kundigheid. Je moet zorgvuldig en helder zijn.'

Drijfveer

'Ik vind het mooi om voor een bedrijf te werken dat zich inzet in het maatschappelijke veld. Om altijd de burger, de leerling of de cliënt in het achterhoofd te hebben. Want daar doen we het voor.'

De grootste uitdaging

'Ik regel de mediacampagnes, ik structureer plannings, ik lees teksten na, nodig kandidaten uit, noem maar op. Ik zorg er graag voor dat Miriam en Sharif zich op de inhoud kunnen concentreren. De grootste uitdaging vormen de complexe agenda's van alle betrokkenen in de procedures. Het komt regelmatig voor dat het onmogelijk lijkt om selectierondes te plannen, maar inmiddels weet ik dat het altijd goed komt. Niet linksom, dan wel rechtsom.'

Een heilig moment

'We zijn hecht; het is echt teamwork. Ik heb veel contact met mijn consultants om zo goed mogelijk af te kunnen stemmen. Eens in de zes weken zien alle collega's elkaar bij het werkoverleg op kantoor, een heilig moment. Want ook ik werk veel thuis. Fijn, ik kan me daar beter concentreren. Maar je moet elkaar af en toe zien om verbinding te houden. Ook om even te peilen: hoe zit je erbij, gaat alles goed.'

Speld in een hooiberg

'Ik vind het werk hartstikke leuk. Iedere procedure is weer anders. De beste kandidaat vinden, komt vaak neer op zoeken naar een speld in een hooiberg. Het is echt belangrijk: de juiste persoon. Het raakt direct het belang van veel mensen. Ik denk zeker mee. Niet zo zeer inhoudelijk, maar verder: jazeker. Dat veel opdrachtgevers terugkomen, dat zie ik als een compliment.'

Ook Inge

'Ik ben lang yogalerares geweest. Dat komt me wel van pas bij dit werk: ik weet hoe ik bij mezelf kan blijven en hoe ik met werkdruk om moet gaan.'

Voorwaarde

'Ondanks dat we allemaal een soort kleine zelfstandige zijn, word je gezien. Dat is belangrijk. De sfeer is open en gelijkwaardig. Transparantie kun je, denk ik, alleen bieden aan opdrachtgevers, als die er binnenshuis ook is. Het bepaalt de kwaliteit van het werk. Ik heb het hier erg naar mijn zin.'

A portrait of a woman with long, wavy brown hair and blue eyes, smiling warmly at the camera. She is wearing a light grey, textured knit sweater. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting an outdoor setting. A white text box is overlaid on the bottom right of the image.

**'Je hebt altijd de
burger, de leerling
of de cliënt in je
achterhoofd. Daar
doen we het voor.'**

Saar Spanjaard

Bemiddeld in: 2022 | Functie: directeur-bestuurder Cazas Wonen in Woerden
Opleiding: Personeelwetenschappen in Tilburg

Duizendpoot

'In mijn studententijd begon ik een textielgroothandel, een grap die uit de hand liep. Na tien jaar verkocht ik die. Toen ben ik alsnog mijn scriptie gaan schrijven. Ik deed onderzoek naar ongewenst gedrag bij krijgsmacht delen van Defensie. De versterking van de positie van vrouwen kwamen daarin aan bod en dat heeft geleid tot de eerste vrouwelijke generaal bij de marechaussee. Dat was echt een overwinning. Ik kreeg daarna kinderen en deed interim klussen, onder meer bij een Rotterdamse uitvaartonderneming. Ik nam de operationele aansturing op me en ik hielp met het ontwikkelen van een toekomststrategie. Een heel leuke business. Het vraagt om maatwerk. Alles ligt gevoelig, je kunt je echt geen fout permitteren. Ik nam een keer de verkeerde foto mee naar de uitvaart. Toen moest de kist open omdat de familie zeker wilde weten dat... Ja, het was een uitstekende leerplek als het gaat om procesverbetering.'

Van uitvaarten naar sociale woningbouw

'Het maakt niet zo uit, commercieel of publiek; je moet je de hele dag afvragen of je er nog toe doet als organisatie. Dit was altijd al evident voor de commerciële sector, maar het is belangrijk om dit nu óók in die publieke sector te ontwikkelen. Om relevant te blijven. In de spiegel kijken en peilen wat nodig is. Ik denk dat ik daar wel goed in ben.'

Leiderschap

'Ik ben gedreven, een aanvaller. Het is mijn kracht én mijn valkuil. Daarom omring ik me met mensen die kunnen verdedigen en tegenspreken. Iemand vroeg me pas naar mijn leiderschapsstijl: als mensen het niet leuk vinden om voor je te werken dan kom je helemaal nergens. Ik denk dat we als leidinggevendens onderschatten hoeveel invloed we hebben op de sfeer en de toonzetting in een organisatie. We geven het goede voorbeeld en de goede energie, in wezen is dit belangrijker dan de inhoud.'

Basishouding

'Ik zag in het verleden regelmatig managers die het proces in een organisatie niet begrepen. Dan val je bij medewerkers meteen door de mand. Mijn vader gaf leiding bij de post. Hij kende iedere postbezorger bij naam. Ik leer het mijn kinderen ook: hard werken, begrijpen dat iedere collega belangrijk is, je nergens te goed voor voelen. Dat is de beste basishouding. En dat vind ik ook nog steeds de leukste manier.'

Mensen

'De samenleving bestaat uit mensen, niet uit arm en rijk. De klanten van Cazas kunnen niet kiezen uit meerdere leveranciers. Het zijn dus klanten die je beter moet bedienen dan gemiddeld. Ze voelen zich sneller benadeeld. En terecht. Ze kunnen geen kant op als we het niet goed doen. Dat is wel eens moeilijk duidelijk te maken binnen de organisatie.'

Op bezoek bij bewoners

'Als je geen contact meer hebt met waar je het werkelijk voor doet dan verlies je het gevoel voor de werkelijkheid. Ik besluit een vergadering graag met: als hier nu een bewoner in de kamer had gezeten, wat had die van dit overleg gevonden? Overleggen worden zo korter en veel dingen worden anders aangevlogen. Heel handig.'

Het argument van precedentwerking

'Als ik mijn werk goed doe, zijn bewoners aan alle kanten bereid om zich in te zetten voor hun wijk. Ze weten prima wat er moet gebeuren. Ik herinner me de onthulling van een wandschildering. Een bewoner vroeg: mag ik weten wat het kost. Hij zei: 37.000 euro? Daar kan ik 37.000 dingen voor verzinnen die nuttiger zijn voor deze wijk. Daar heb ik veel van geleerd. We moeten onze bewoners niet gelukkig maken met dingen die wij bedenken. We moeten het aan ze vragen. Je werk wordt zoveel leuker als je mensen vraagt: hoe kan ik helpen. Ik word heel moe van het argument van precedentwerking. Ik zeg dan: is iedere situatie hetzelfde? Nee. Laat ze maar komen, ik leg het wel uit.'

Wat op één staat

'Mensen in moeilijke situaties zijn emotioneler. Die context geef ik onze medewerkers regelmatig mee. Begrijp dat nogal wat bewoners veel aan hun hoofd hebben. Een van mijn belangrijkste taken is voor elkaar krijgen dat we als organisatie menselijk blijven. Op één staat: ongeacht wiens schuld het is, we helpen onze bewoners. De vraag is dus niet: ben jij terecht aan het klagen, maar hoe kan ik je helpen.'

Sociale cohesie

'Op de winkel passen is niet zo mijn ding, ik houd van een uitdaging. De nieuwe toegevoegde waarde van corporaties is, nu gemeentes de middelen steeds minder hebben: het organiseren van sociale cohesie en leefbaarheid in de wijk. Wij hebben de ingrediënten om die wederkerige relatie met de bewoners aan te gaan.'



'De toegevoegde waarde van corporaties is nu het organiseren van sociale cohesie en leefbaarheid.'

Dit kon beter

'Na de fusie moesten medewerkers wennen aan mij en mijn koers. Ze hadden de ruimte nodig om afscheid te nemen van hoe het vroeger ging. Daar heb ik van geleerd: erken actief dat het goed is wat er eerder gebouwd en gedaan is. Zodat mensen dóór kunnen. Dat had ik beter moeten doen. Ik had te weinig oog voor wat ze gewend waren, waar ze trots op waren.'

PublicSpirit

'Het profiel is bij hen echt een combinatie van ervaring en persoonlijkheid. Jetske Goudsmit van PublicSpirit maakt een inschatting of je het als persoon redt in de organisatie. Dat vind ik ontzettend knap. Ik heb via haar twee keer een goede match gehad. Dat wat ze weet, zegt ze. Ze maakt het niet mooier dan het is. Heel prettig.'

Latifa Benbouker

Bemiddeld in: 2024 | Functie: lid College van Bestuur SIMON Scholen
(10 basisscholen op islamitische grondslag)

Gewoon solliciteren

'Samen met mijn collega bestuur ik 10 over Nederland verspreide basisscholen, een elfde is in oprichting. Ik werk 4 dagen, hij 5. We hebben de portefeuilles verdeeld; ik doe onderwijs en HR, hij zaken als financiën en IT. Ik heb nooit bewust deze ambitie gehad. Ik was directeur van een van de scholen en tevreden. Maar: we hadden ruim vier jaar interim bestuurders en ik had daar wel mijn ideeën over. Er was behoefte aan continuïteit. De slagen die we moesten maken en de diepte die nodig was; het zou er zo niet komen. Een collega zei: waarom doe jij het niet? Op een dag voelde ik: ik moet gewoon solliciteren. Je denkt in eerste instantie: dat is iets voor ouderen. Onzin natuurlijk. En dat blijkt ook.'

Besturen in de praktijk

'Als directeur moest ik al leren om wat afstand te nemen van het lesgeven. Ik was bang dat ik het contact met de kinderen zou missen, de dynamiek en de snelheid van het werk. Als bestuurder bezoek ik de scholen regelmatig, ik ben aanwezig in de klas; ik word nog genoeg gevoed. We staan als bestuur dichtbij. De praktijk moet ingeven wat wij aan bestuurstafels inbrengen.'

Behoeftte aan scholen met een islamitische signatuur

'De behoefte groeit, juist door het politieke klimaat. Islamitische ouders en kinderen voelen zich thuis op een school die hun grondslag begrijpt. Simonscholen staan voor inclusiviteit, voor een startpunt om verbinding te maken met iederéén. Worden wie je bent is onze missie; jezelf kunnen zijn met je overtuigingen, je kleur en alles wat erbij hoort, moslim of geen moslim. Onze deuren staan altijd open. Onbekend maakt onbemind; we snappen de vooroordelen. Daarom: leer de mens achter het vooroordeel kennen. We organiseren buitenschoolse activiteiten op onze locaties – schaaakles bijvoorbeeld – om de drempel te verlagen. Het werkt; de groep niet-islamitische kinderen op onze scholen is klein, maar groeiend. Daar zijn we blij om.'

Wat je ervan meeneemt, bepaal je zelf

'Ik ben praktiserend moslim. Wat je van het geloof

meeneemt, bepaal je zelf. Die nuancering ontdek je als je de gemeenschap leert kennen. Dit geluid hoor je in de media veel te weinig; alleen het negatieve haalt het nieuws. Toch ontmoet ik zelf weinig weerstand. De bestuurlijke omgeving kent ons inmiddels. Ik heb wel eens een kwetsbaar gesprek met iemand. Die zegt bijvoorbeeld: goh, ik verwachtte iets heel anders. Ik vind het sterk dat iemand dit uitsprekt. En dat iemand ook anders probeert te kijken. Het heeft alles te maken met hoe je je zelf opstelt. We bespreken dit soort onderwerpen met de kinderen in de lessen burgerschap. We leren ze dat je het contact op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Het is ook een islamitische waarde: vanuit vriendelijkheid iemand benaderen. We gaan uit van de positieve kracht van een kind, in plaats van op het negatieve te focussen.'

Inclusief onderwijs

'Naar onze leerlingen werd veel strenger gekeken. Dat wordt langzaam minder. En inhoudelijk: waar het onderwijs te impliciet, te associatief wordt, gaan achtergronden meespelen. Daarom richten wij ons expliciet op de basis van wat kinderen moeten beheersen. De weg naar inclusief onderwijs is nu de leidraad in onderwijsland en daar gaat mijn hart sneller van kloppen. Het is goed om een stip op de horizon te hebben, maar ik geloof niet in een utopisch beeld. Er is een kloof die we moeten overbruggen. Daarom toets ik altijd eerst wat de verwachtingen zijn van mijn gesprekspartners. Die blijken niet altijd hetzelfde. Het vraagt dat je stevig in je schoenen staat, dat je over je eigen schaduw heen kunt stappen én realiteitszin toont. Om verder te komen met elkaar. Daarvoor moet ook de basis stevig zijn, met voldoende leerkrachten en minder prestatiedruk. Bouwen op drijfzand heeft geen zin. Het heeft tijd nodig. Maar met de juiste mentaliteit en motivatie krijg je samen heel veel voor elkaar.'

Goed nest

'Ik was zo'n leerling die veel te snel dacht en niet altijd even goed begrepen werd. Maar ik kom uit een goed nest waarin ik leerde content te zijn met mezelf. Dan raak je niet zo snel onder de indruk van andermans negatieve kijk. De neiging om anderen je mening op te leggen, kan ik niet volgen. Een ander mag anders denken dan ik.'

A portrait of Jeanette Breekveldt, a woman with long dark hair, wearing a blue blazer over a white shirt. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a soft-focus white curtain.

**'De praktijk moet ingeven
wat wij aan bestuurstafels
inbrengen.'**

Drijfveer

'Als kind werd ik anders bekeken, waar ik niks van begreep. Klasgenoten zeiden: ik mag niet bij jou thuis komen. Met die hardheid ben ik opgegroeid. Ik vertelde dit niet thuis. Ik vond het rot voor mijn ouders. Daarom: als je voelt dat je er mag zijn, ongeacht je uiterlijk of je geloof, dan groei je. En dan leer je ook hoe je anderen liefde kunt geven.'

PublicSpirit

'Ik had meteen vertrouwen in Jeanette Breekveldt. Ze combineert deskundigheid en zakelijkheid met warmte en menselijk inzicht. Ik kon gewoon mezelf zijn. Ik vond de procedure spannend, maar ze haalde het beste in me naar boven. Omdat ze oprecht vertrouwen in me had. En duidelijk was in haar verwachtingen.'

Sandy van Soest

Teamlid sinds: 2020 | Functie: projectassistent van consultant Jetske Goudsmit (specialisme: woningcorporaties)

Drijfveer

'Het ontzorgen is voor mij de sport. Ik zit dicht bij het vuur en dat is boeiend. Iedere procedure is weer anders en vraagt andere dingen, het is écht maatwerk'.

Pittige job

'In deze baan heb je veel ballen in de lucht te houden. Gedurende de dag kunnen prioriteiten ineens veranderen, bijvoorbeeld wanneer een selectieronde verplaatst moet worden of een kandidaat zich terugtrekt. Je weet 's ochtends vaak niet hoe de dag zal verlopen.'

Veelzijdig

'Ik heb op veel afdelingen gewerkt bij ons moederbedrijf BMC, denk aan de salarisadministratie, personeelszaken, sociale zaken, marketing en communicatie en advies. Ik vind mijn huidige werkplek heel veelzijdig. Ik heb hier echt mijn eigen toko'.

De druk moet erop zitten

'Ik ben verantwoordelijk voor de ondersteuning van het hele werving-en-selectieproces. Jetske houdt zich bezig met de inhoud, ik met de organisatie: van kandidaten uitnodigen tot en met het bloemetje op de eerste werkdag. We doen soms wel vijftien procedures tegelijkertijd. Dat vraagt om overzicht, strak plannen en prioriteiten stellen. We zijn continu aan het overleggen. Bij mij moet de druk erop zitten, dus dat ligt me wel.'

Mee op intakegesprek

'Soms ga ik mee. Ik heb tijdens bepaalde werving-en-selectieprocedures veel contact met een directiesecretaresse. Dan vind ik het prettig om even kennis te maken, even te weten met wie ik te maken heb. Opdrachtgevers waarderen dat ook, merk ik regelmatig. Het is fijn dat ze me weten te vinden als er iets is.'

Voldoening

'Ik krijg er voldoening van als ik proactief kan zijn. Dat ik kan zeggen: het is al geregeld nog vóór het me gevraagd wordt.'

Ontzorgen

'Iedere dag streven we ernaar om opdrachtgevers zo goed mogelijk tegemoet te komen en te ontzorgen. De samenwerking met Jetske is daarbij essentieel. We hebben niet veel woorden nodig, we snappen elkaar. Onze humor matcht ook. Ik werk met veel plezier met haar samen.'

Ook Sandy

'Tot ik mijn zoon kreeg, twaalf jaar geleden, was ik een fervent golfer. Dat doe ik nog steeds graag, maar minder frequent. Ik geniet ervan om de hele dag buiten door te brengen op de golfbaan, daar vind ik mijn ontspanning'.

A portrait of a woman with short, wavy grey hair, smiling gently. She is wearing a top with a bold geometric pattern in teal, orange, and grey. The background is a soft-focus green, suggesting an outdoor setting. A white text box is overlaid on the bottom left of the image.

**'Wij zijn samen
verantwoordelijk
voor het hele
traject. Jetske
doet de inhoud,
ik de organisatie.'**

Brenda Kamps

Teamlid sinds: 2016 | Functie: managing consultant, voornamelijk in zorg en welzijn en woningcorporaties | Vooropleiding: sociologie (personeelspsychologie)

Zo lang heb ik nog niet eerder dezelfde baan gehad

'Ik ga mijn tiende jaar in. Ik vind dit werk gewoon heel erg leuk. Eerder werkte ik acht jaar bij een wervingsbureau voor de zorg. Ik stapte over omdat ik in meerdere sectoren wilde werken en een niveau hoger werven uitdagend vond. Nog steeds begin ik mijn werkdag met veel zin.'

Solistische rol

'Ik kan heel goed alleen en zelfstandig werken, dat moet ook wel in deze functie. We werken veelal vanuit huis of bij de opdrachtgever daardoor is er weinig afleiding, je bent heel vrij in je rol. Dat geeft me een goed gevoel; ik ben graag gefocust op de inhoud. Ik stop alle aandacht in kandidaten en opdrachtgevers. We hebben bij PublicSpirit een fijne en stabiele groep collega's die dit met mij deelt. Een keer in de maand is er een fysiek teamoverleg en we hebben verdiepingdagen; dat is altijd geweldig. En als ik tussendoor ergens mee zit of een vraag heb, dan weten we elkaar supermakkelijk te vinden.'

Goede hand

'Ik maak me standaard zorgen of het goed uitpakt voor kandidaat en opdrachtgever. Het hoort er kennelijk gewoon bij, want we doen er alles aan en het blijkt wel dat we een goede hand hebben; het loopt zelden anders dan gehoopt.'

Kracht

'Mijn grootste kracht is, los van mijn betrokkenheid bij opdrachtgever en kandidaten, dat ik al 18 jaar ervaring heb. Daardoor kan ik het ook voor veel domeinen doen; ik ben gepokt en gemazeld.'

Wat vraagt het

'De hele breedte van het veld bekijken en daarna inzoomen op wat nodig is. Het vraagt integriteit, transparantie, strak in het proces blijven en eerlijk zijn tegen opdrachtgever én kandidaat. Er omheen kletsen, daar heeft niemand wat aan. Je moet óók kunnen zeggen: ik denk er anders over. Daar ben ik steeds steviger in geworden.'

Vervelend

'Nee verkopen aan kandidaten. Ik wil dit met aandacht doen, maar je stelt mensen hoe dan ook teleur. Als ik het vaak moet doen in een week, verzucht ik wel eens: ik kan de woorden niet meer vinden.'

Drijfveer

'Ik groeide op met een gehandicapte moeder. Daardoor leerde ik: je moet het uit jezelf halen. Ook: kijk naar de ander, verplaats je daar eens in en wees behulpzaam. Misschien put ik daarom ook zoveel voldoening uit het werken met cliëntenraden. Ik weet hoe mensen kunnen doen tegen mensen die "iets" hebben.'

Advies

'Ga niet meteen je eigen verhaal doen in de vorm van een monoloog, maar kijk eerst naar je gesprekspartner: waar is behoefte aan? Heb niet meteen een oordeel over de partij aan de andere kant van de tafel. Dat zie je wel eens fout gaan, ook bij heel ervaren bestuurders. Probeer jezelf te laten zien.'

Emotionele volwassenheid

'Daarin kunnen wij onze meerwaarde blijven geven. Al speelt een steeds grotere rol, maar de menselijke chemie aanvoelen en vertalen... Ik denk dat dit is waar PublicSpirit heel goed in is.'



**'Er omheen kletsen,
daar heeft niemand
wat aan.'**

Audrey Valentijn

Teamlid sinds: 2014 | Functie: projectassistent van managing consultants Jeanette Breekveldt (onderwijs) en Brenda Kamps (o.a. zorg & welzijn en volkshuisvesting)

De kunst

'Ik ben verantwoordelijkheid voor het bewaken van het proces, het in de gaten houden van de deadlines. Je hebt wel werkervaring nodig voor deze baan. Even iemand in laten vallen is er niet bij. En het helpt als je een beetje relaxt bent. De werkzaamheden op zich zijn niet moeilijk; de uitdaging zit 'm in de hoeveelheid. Ik doe doorgaans 15 tot 20 procedures tegelijk, die allemaal in een andere fase zitten. Dan heb je met veel mensen tegelijk te maken: zeg 10 tot 15 kandidaten per procedure en daarnaast je contactpersoon en de leden van de selectiecommissie aan de kant van de opdrachtgever. Het gaat om heel veel informatie, heel veel schakelen. Overzicht houden is de kunst.'

Korte lijntjes

'Zoveel druk op je schouders vraagt om een omgeving waar je op terug kunt vallen. Hoe langer je met elkaar werkt, hoe beter je elkaar aanvoelt. Zodat je aan een half woord genoeg hebt en weet waar je op moet letten. Zowel met Jeanette als met Brenda werk ik al jaren samen; de lijntjes zijn kort binnen PublicSpirit, heel prettig. Ieder heeft haar eigen rol in het proces; je doet het samen en vult elkaar aan.'

Communicatie

'Ik heb een communicatie-achtergrond, maar ik ben daar niet in verder gegaan. Ik realiseerde me dat ik het prettiger vond om op de achtergrond te werken. Wat ik er wél van meegenomen heb, is het belang van goede, heldere en tijdige communicatie. Zeker ook in dit werk. Wie heeft wanneer welke informatie nodig. Dat is altijd mijn uitgangspunt.'

Voeling met onderwijs

'Het is wel een pré, denk ik, als je iets hebt met de sector waarvoor je werkt. Toen ik in de avonden de HEAO deed werd ik enthousiast van de positieve sfeer op de opleiding. Iedereen was gemotiveerd. Ik dacht toen: wat is onderwijs eigenlijk leuk. Ook de organisatorische kant ervan.'

Bijdragen

'De kandidaten die op onze vacatures reageren worden gedreven door intrinsieke motivatie, ze willen iets bijdragen. Ze kiezen niet voor niets voor werken in de publieke sector. Fijn dat PublicSpirit hier een actieve rol in speelt.'

Audrey buiten kantooruren

'Ik haalde destijds mijn propedeuse Italiaanse Taal- en Letterkunde, maar ik vond de studie veel te specifiek. De liefde voor Italië is nooit verdwenen. Ik wil er minstens één keer per jaar naartoe en ik spijker m'n Italiaans de afgelopen jaren weer actief bij.'



**'De lijntjes zijn kort
binnen PublicSpirit,
heel prettig.'**

Monique Kampinga

Bemiddeld in: 2024 | Functie: directeur Stadsherstel Utrecht
Opleiding: Bouwkunde met een master in vastgoedbeheer, TU Delft

Geen onderdeel van de gemeente

'Stadsherstel Utrecht is een naamloze vennootschap die in de jaren '80 is opgericht om monumenten te behouden. Met kapitaal van veel particulieren, een paar bedrijven en voor een klein deel van de gemeente. Liefde voor erfgoed is wat de aandeelhouders drijft. Er waren destijds veel stadsvernieuwingsplannen, er werd veel gesloopt. We hebben panden gekocht, gerestaureerd en gerenoveerd en zo veel mogelijk een passende maatschappelijk relevante bestemming gegeven, denk aan een kinderdagverblijf. In de statuten staat dat 65% van alle woningen sociaal verhuurd wordt. Het delen van de historie van een pand behoort ook tot onze taken.'

Ideëel doel

'We hebben circa 300 woningen en 40 zakelijke contracten, vooral in de stad Utrecht. Het is de bedoeling om dit uit te breiden naar de hele provincie, maar zo ver is het nog niet. Hoewel we in feite een commerciële belegger zijn, voelen we ons meer een publieke partij; ons doel is ideëel. Aandeelhouders doen het niet voor het geld, het levert ook niet zoveel op. We doen daarnaast beheer, onderhoud en verhuur voor derden in Utrecht, zoals De Winkel van Sinkel en De Paardenkathedraal.'

Niet bang voor nieuwe stappen

'Ik wilde mijn ervaring verbreden. Zodra ik specialist word in een functie, begint er iets te kriebelen, dan wil ik weer door. In deze functie kan ik ook zelf een professionaliseringsslag maken. Ik had toen ik hier begon meer behoefte aan zekerheid, daar ben ik wel van losgekomen. Het devies is nu meer: nieuwsgierig blijven en niet bang zijn voor tegenslag of nieuwe stappen. Financieel was de organisatie gezond, maar veel was niet genoeg op orde om toekomstbestendig te zijn. De regelgeving is de laatste jaren flink veranderd, denk aan energielabels of eisen die gesteld worden aan databeheer. Met mijn ervaring wist ik precies wat nodig was om inzicht te krijgen in alle aspecten.'

Carte blanche

'Het voelt alsof ik carte blanche heb om het in te richten zoals ik denk dat het goed is; de Raad van Commissarissen geeft me veel ruimte en vertrouwen. Ik denk dat we door mijn mentaliteit van aanpakken heel snel stappen op veel vlakken kunnen zetten. Ik kreeg terug: het tempo is meer dan voldoende, haha. Het eerste jaar heb ik ontzettend hard gewerkt en veel gedaan, dat was ook nodig. Hoe dieper je graaft, hoe meer taken je in beeld krijgt.'

Nu kan ik iets vertragen, meer gaan nadenken over de langere termijn. Maar het is me wel duidelijk: ik ga me nog lang niet vervelen. Ik hou van tempo en actie en dat kan ik hier goed kwijt. Komt bij: ik hoef niet te vergaderen om het vergaderen, heel fijn.'

Middeleeuwse wachttorens

'Afgelopen jaar hebben we een middeleeuwse wachttorens in de stad geacquireerd en die moet gerestaureerd worden. Een collega heeft net de opleiding HBO+ Bouwhistorie en Restauratie afgerond en die bijt zich hierin vast. Het is zaak dat we onze investeringscapaciteit efficiënt aanwenden en ook in kennis investeren.'

Twijfel

'Het is een klein bedrijf. Dat was aanvankelijk ook mijn punt van twijfel. Ik heb bij grote organisaties gewerkt; ik was bij Portaal verantwoordelijk voor 18.000 woningen. Maar ik heb ontdekt dat je met 300 woningen ook verrekke druk kunt zijn. Dit vraagt veel meer maatwerk en creativiteit en dat blijkt ik ontzettend leuk te vinden.'

Ouderwets toegankelijk

'Ik hoop het ouderwets toegankelijke vast te kunnen houden; het persoonlijke, de menselijke maat. Zonder bandje met: toets 1 voor dit en 2 voor dat. Dat directe contact met huurders is belangrijk; gewoon het gesprek aangaan en samen dingen oplossen.'

Nergens te goed voor

'We zijn een klein team. Dat betekent dat ook ik boodschappen haal voor de lunch en dat ik net zo goed data inklop of archieven opruim. Dit zal niet zo blijven, maar je krijgt op deze manier wel een heel goed beeld van wat nodig is. Ik heb echt het idee dat ik hier iets van mezelf kan toevoegen, dat heb ik op andere plekken nog nooit zo sterk gevoeld.'

PublicSpirit

'Ik zag de vacature bij op LinkedIn en ik dacht: wat grappig. Ik kende Stadsherstel niet goed, maar de omschrijving sprak me wel aan. Ik zag wat er gevraagd werd en dat kwam wel overeen: netwerken, samenwerking initiëren, autonoom functioneren. Tegelijkertijd vroeg ik me af of ik zou passen in zo'n kleine organisatie. Ik besloot te reageren. Carine Leemereise wist me goed te coachen bij al mijn vragen. Ze bood me een perspectief dat breder was dan deze functie. Dat hielp. Ik voelde me serieus genomen, heel prettig.'

A portrait of a woman with long, curly, light brown hair. She is smiling slightly and looking towards the camera. She is wearing a dark blue or black t-shirt. The background is a plain, light color.

**'Ik hoop het
ouderwets
toegankelijke
vast te kunnen
houden.'**

Jeanette Breekveldt

Teamlid sinds: 2015 | Functie: senior consultant, voornamelijk in onderwijs
Opleiding: geesteswetenschappen, onderwijskunde en public governance

Onderwijs legt de basis voor de rest van je leven

'Het belang van goed onderwijs is groot. Het gaat - naast het behalen van een diploma - óók om persoonsvorming en socialisatie. Hoe ga je met elkaar om en hoe voeg je je naar afspraken; dit leer je thuis én op school. Maar als het thuis ontbreekt, ben je aangewezen op school om je te kunnen redden, ook later. Goed onderwijs werpt een heel leven vruchten af, ook voor de maatschappij.'

Motto

'Er spelen véél uitdagingen in het onderwijs. Het is geen plek voor bange mensen. Mijn motto: Als je de richting van de wind niet kunt veranderen, verander dan de stand van je zeilen.'

Het draait om de docenten

'Het is in de hele publieke sector van belang, maar in het onderwijs geldt het dubbel: alles wat je doet en alles wat je zegt heeft invloed op de ontwikkeling van de mensen waar je verantwoordelijk voor bent. Je bent als directeur of bestuurder afhankelijk van de kwaliteit van je personeel. De docenten dragen het onderwijs. Het is het interessante van ons werk in de werving en selectie van bestuurders: de kwaliteit wordt aan de basis geleverd en als bestuurder moet je de condities scheppen waarin mensen hun werk goed kunnen doen.'

Tip voor mensen met bestuurlijke ambitie

'Blijf werken aan je professionalisering, blijf bijhouden wat de actuele vraagstukken zijn in het onderwijs. Zorg dat je een bredere blik hebt; dat je snapt hoe het werkt met financiën, met huisvesting, met juridische vraagstukken... Zorg dat je blijft leren. Het zijn van een goede onderwijsbestuurder vraagt om meer dan een diploma of een aantal jaren ervaring.'

Altijd op zoek

'Naar mensen die echt hart hebben voor het onderwijs. Als het om toezichthouders gaat, let ik ook op overkoepelende rollen in de publieke sector of het bedrijfsleven waarmee ze iets nieuws toe kunnen voegen voor de organisatie.'

Toezicht houden is een vak apart

'Hiervoor moet je uit een bepaald hout gesneden zijn. PublicSpirit is één van de grootste bureaus als het gaat om werving van toezichthouders en commissarissen in de publieke sector. We hebben een traineeship voor aspiranten. Hierin gaat het bijvoorbeeld ook over omgaan met je mening, wat je triggert en hoe je door middel van het stellen van vragen dingen in beweging kunt zetten. Ik vind het een mooie uitdaging om mensen te selecteren die dit kunnen; toezicht houden op een steunende en opbouwende manier, niet als een soort interne inspectie, maar als een sparringpartner voor het bestuur, een die meekijkt en -denkt vanuit het maatschappelijk belang van de organisatie. Wrijvend op zo'n manier dat het geen stress oplevert, maar glans.'

Bezieling

'Ik gaf les aan een Hogeschool, was opleidingsmanager in het HBO en directeur bij een ROC, interimmanager en freelance adviseur... Ik verdeel mijn werkweek nu over twee bedrijven: bij BMC - zusterbedrijf van PublicSpirit - geef ik organisatieadvies in de onderwijsbranche, bij PublicSpirit werf ik bestuurders en toezichthouders. Het is voor mij een ideale combinatie. Ik werk hard en dat doe ik met plezier. Ik vind het een voorrecht dat ik dit mag doen: werken met mensen met bezieling.'



**'Als je de richting
van de wind niet
kunt veranderen,
verander dan de
stand van je zeilen.'**

Anouk Timmer

Teamlid sinds: 2024 | Functie: projectassistent van consultant Carine Leemereise (kunst, cultuur en erfgoed) | Opleiding: HBO Vrijetijdskunde in Breda

Hup, doen!

'Hiervoor werkte ik elf jaar bij een kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning. Ook als project-assistent, maar dan gericht op het organiseren van onder meer congressen en webinars. Ik was toe aan een nieuwe uitdaging. Ik ben door PublicSpirit benaderd via LinkedIn. Ik ben van hup, doen! Ik wilde wel eens werken in een branche met korte lijnen. Dat is bij PublicSpirit het geval. Korter kan bijna niet.'

Een nieuwe wereld

'Ik was niet bekend met werving en selectie. Na een jaar heb ik mijn weg wel gevonden. Het bevalt heel goed; de dynamiek, het contact met opdrachtgevers en kandidaten en de wisselwerking met de consultant. Ik heb ook affiniteit met het onderwerp - cultuur - wat wel een voordeel is.'

Snel schakelen

'Je moet in deze functie goed kunnen plannen, snel kunnen schakelen en druk op de ketel kunnen verdragen. Ik dacht vanochtend: dit ga ik vandaag doen, maar dan komt er van alles tussendoor en dan wordt het dus een ander plan. Ik vind dat juist leuk. Geen dag is hetzelfde. Heerlijk.'

U of je

'In mijn vorige baan was de sfeer meer informeel. Ik moest wel even wennen aan het gebruik van "u" en "geachte" bij opdrachtgevers en kandidaten.'

Gelijkwaardig samenwerken

'Ik heb er lol in om het proces zo optimaal mogelijk te laten verlopen, zodat Carine haar werk goed kan doen, kan focussen op de inhoud. We zijn in dat proces gelijkwaardig. Als het mij niet lukt, verstuurt ze zelf iets. Dat gaat allemaal vanzelf, prettig. We vullen elkaar aan. Het is belangrijk dat je elkaar ligt, dat je je allebei vrij voelt om je uit te spreken. Ook als de druk groot is.'

Traineeship toezichthouders

'Ik organiseer een deel van het traineeship voor aankomende toezichthouders. Daarvoor ben ik vijf, zes keer per jaar buiten de deur aan het werk; ik ontvang de trainees en ik zorg dat alles klaar staat, dat de lunch verzorgd is. Een leuke afwisseling.'

Geoliede machine

'De transparantie is bij PublicSpirit niet alleen naar buiten groot. Ik denk dat je het vanzelf uitstraalt als organisatie, dat de zaken intern ook goed en opbouwend gecommuniceerd worden. De kwaliteit staat voorop, je wil professionaliteit uitstralen, dan moet het binnenshuis ook functioneren als een geoliede machine.'

Consultants van PublicSpirit

'Ze zijn stuk voor stuk bevlogen, met hart voor de zaak, ieder op hun eigen manier. Knap hoe ze het iedere keer weer voor elkaar krijgen om de juiste kandidaat te vinden. Ze slaan zelden de plank mis. Ik vind het interessant om te observeren hoe het werkt. Ze blijven leren, zijn mega-nieuwsgierig en wákker. Ze hebben er zo'n zin in. Dat werkt aanstekelijk.'



**'Ze hebben er zo'n zin in.
Dat werkt aanstekelijk.'**

Chantal Minnaert

Bemiddeld in: **2024** | Functie: **gemeentesecretaris Medemblik**

Van de zorg naar het lokale bestuur

'Van huis uit ben ik psycholoog. Toen ik afstudeerde in 1986 waren er geen banen. Ik schoolde me om in het HR-vak. Ik werkte 25 jaar bij drie verschillende zorgorganisaties, als laatste als hoofd P&O bij een Amsterdams ziekenhuis. Op een gegeven moment was ik klaar met de toegenomen bureaucratie in de zorg. Ik ging als zzp-er aan de slag en kwam per toeval in het lokale bestuur terecht. Ik werd gevraagd als projectleider van de reorganisatie van het Amsterdamse stadsdeel Noord. Zo rolde ik twaalf jaar lang van de ene opdracht in de andere. Meestal voor gemeenten, van groot tot klein.'

Iets aanpakken past bij mij

'Ik ben erg gedreven in organisatieontwikkeling en ik wil resultaat zien.'

Blinde vlek

'Ik werd benaderd om ergens interim-gemeentesecretaris te worden. Mijn eerste gedachte was: dat kan ik helemaal niet, ik ken die rol niet goed. Anderen dachten dat ik goed zou passen en dat bleek een juiste inschatting. De basis was bij deze gemeente perfect op orde, maar het ambtelijke apparaat was volgens het college teveel naar binnen gericht. De verwachtingen van de betrokken partijen liepen ver uiteen. Ze zochten iemand die dat vlot kon trekken. Kijk, dat ben ik ten voeten uit: ik kon me met beide perspectieven verbinden en ben op zoek gegaan naar wat hen wél verbond en dat was hun liefde voor de gemeente.'

Hoe richt je de blik weer naar buiten?

'Zoiets doe je natuurlijk niet in je eentje. Je hebt een aantal mensen nodig dat er energie van krijgt om het ánders te gaan doen. Die moet je mobiliseren. Durf maar eens los te laten hoe je het gewend bent. Dat is moeilijk. Het vraagt om een veilige cultuur, een waarin je mag experimenteren, fouten mag maken. Met rugdekking van ambtenaren door gemeentesecretaris en college. Ik merkte al vrij snel dat de olievlekwerking op gang kwam. Na een jaar zeiden partners als scholen en zorginstellingen: we zitten nu met een heel andere gemeente aan tafel. Niet meer een die ons voorschrijft wat we moeten doen, maar een die luistert. Heel mooi om te horen.'

Gemeentesecretaris

'PublicSpirit benaderde me: of ik interesse had om gemeentesecretaris te worden in Drechterland. De opdracht sprak me erg aan. Ik besloot in loondienst te gaan. Na vijf jaar stapte ik over naar Medemblik. Het is een mooi vak. Iemand zei eens: om gemeentesecretaris te zijn moet je een behoorlijk masochistische inslag hebben. Het afbreukrisico is groot, dat is een feit. Je zit continu op het snijvlak tussen de ambtelijke en de politieke wereld. Ik zoek graag naar manieren waarop ze elkaar kunnen versterken. Dat moet je liggen.'

Het is een eenzame rol

'Je hoort bij geen van beiden. Jij brengt het belang van de een in bij de ander en vice versa. Ik heb het moeten leren waarderen bij mezelf; mijn genuanceerde blik en mijn autonome houding. Ik vond het in het begin van mijn loopbaan een zwakte dat ik geen duidelijke mening leek te hebben. Ik ontdekte dat dit juist een kracht is in deze functie. Ik blijf neutraal waar dat nodig is, maar als het voor de organisatie ertoe doet, kan ik wel degelijk mijn zin doordrijven. Ik heb een beeld van waar de organisatie heen moet en daar kan ik sterk op sturen als het moet. Ik ben hier op mijn plek. Het gaat goed in Medemblik.'

Het kompas

'Maar wat heeft de inwoner hieraan? Die vraag, daar draait het in de eerste plaats om. En dan volgen wetten en processen. Niet andersom. Het komt te vaak voor dat een organisatie zich hierachter verschuilt.'

Toekomst

'Ik ben 62. Een 60-urige werkweek is geen uitzondering. Nu heb ik die energie nog. Ik heb het naar mijn zin; er is hier nog voldoende uitdaging, bijvoorbeeld in de regionale samenwerking. Ik hoop tot mijn pensioen te kunnen blijven.'

Werken bij een gemeente is in trek

'Wij hebben 22 trainees en het kostte totaal geen moeite om die plekken te vullen. Onder twintigers zie je een groeiende behoefte aan een baan met maatschappelijke relevantie. Het is overigens een hardnekkig vooroordeel dat je in t bedrijfsleven meer verdient, dat is lang niet altijd zo. Het is wel een uitdaging om ze gemotiveerd te houden - dat gaat tot nu toe goed; de stroperigheid bij de overheid moet wennen. En het democratisch proces levert niet altijd de beste oplossing op. Daar moet je mee om leren gaan. De gemeente biedt een boeiende wereld, er is een grote diversiteit in taken en diensten.'



'Je denkniveau helpt je, niet zozeer je opleiding.'

Loopbaanadvies

'Ik had geen uitgestippeld plan, ik heb mijn interesse gevolgd. Ik zeg vaak: laat je gevoel spreken. Als je er ergens enthousiast van wordt, ga er dan voor. Je denkniveau helpt je, niet zozeer je opleiding. Probeer het gewoon.'

PublicSpirit

'Ze wisten me enthousiast te maken voor de baan bij Drechterland, waarvoor zij me benaderden. Bij mijn overstap naar Medemblik nam ik zelf het initiatief om te solliciteren. Ze hebben een enorm netwerk en ze weten goede kandidaten te vinden. Ik ben ze dankbaar dat ze me op dit pad hebben gebracht.'

Ad Koppejan

Bemiddeld in: april 2025 | Functie: bestuursvoorzitter KCB (Kwaliteits-Controle-Bureau; onafhankelijk bestuursorgaan van het Ministerie van Landbouw dat groente, fruit, snijbloemen en potplanten toetst op kwaliteit en plantgezondheid.)

Iets goeds bereiken

'Toen ik in 2012 de Tweede Kamer verliet – ik was vanaf 2006 kamerlid voor het CDA – werd ik weer actief als ondernemer, o.a. op het gebied van internet, gegevensbescherming en cybersecurity. Maar ik merkte dat ik het miste, het me inzetten voor de publieke zaak. Iets wat als puber al in me zat: de wereld verbeteren. Dus ben ik op zoek gegaan naar een uitdaging op dat vlak. Het werd een commissariaat bij woningcorporatie Zeeuwend. Daarna kwamen er meer functies bij, onder meer als voorzitter van de RvT van GGZ-instelling Emergis en als voorzitter van de RvC van de coöperatieve verzekeraar Univé Zuid-Nederland. Dit bevalt me uitstekend. Je kunt echt iets goeds bereiken en dat geeft me energie.'

Misverstand

'Ik neem best wel wat bestuurlijke ervaring mee. Ik begon al jong als voorzitter van de politieke jongerenorganisatie CDJA tussen 1988 en 1992. Daarna werkte ik onder andere als bestuurder bij vakbond CNV, projectleider bij het Havenbedrijf Amsterdam, Tweede Kamerlid en ondernemer met het bedrijf Swinth. Maar het is een misverstand dat je als commissaris of toezichthouder ouder en bestuurlijk ervaren moet zijn. Evenwicht en diversiteit in de samenstelling van zo'n raad, daar gaat het om. De jongere doelgroepen moeten ook vertegenwoordigd zijn. Het is wel verstandig om een opleiding te doen voor commissaris of toezichthouder. Maar bestuurlijke ervaring hoeft dus niet per se.'

Rouleren

'Na een paar jaar is het tijd om te rouleren, dat is gezond. Dus af en toe heb ik weer ruimte voor een nieuwe functie. Dat werd het afgelopen voorjaar deze bij het KBC. Iemand wees me via LinkedIn op de vacature en toen heb ik gereageerd. Ik heb affiniteit met de branche; als Kamerlid zat ik in de Vaste Kamercommissie Landbouw, mijn opa was agrariër en mijn schoonfamilie fruitte. Meteen bij aanvang in mijn functie bij het KCB werd duidelijk dat de geopolitieke onrust ook hier voelbaar is. Ik viel met mijn neus in de boter; wat dynamiek is wel aan mij besteed.'

Het poldermodel

'Het stichtingsbestuur van KCB is samengesteld uit vertegenwoordigers van brancheorganisaties en een onafhankelijk voorzitter. Het is mooi om te zien dat het poldermodel nog steeds werkt. In tegenstelling tot de landelijke loopgravenpolitiek van de afgelopen jaren, is iedereen hier doordrongen van het gezamenlijke belang – goede kwaliteitscontrole. Er is de wil om er met elkaar uit te komen, er is vertrouwen en de samenstelling van het bestuur is in balans.'

Transparantie

'Ik ben nooit via-via aangenomen; ik heb altijd gewoon gesolliciteerd en ik ben aangenomen op wat ik kan en wat ik gedaan heb. Transparantie is waardevol; ik neem het altijd mee in wat ik doe.'

Een les

'Mijn politieke ervaring leerde me: houd tijdig rekening met de verschillende belangen die er spelen, anders wordt het vinden van een oplossing complexer dan je denkt.'

Belangrijk

'Het is als toezichthouder belangrijk om oog te hebben voor de bestuurder en zorg ervoor als RvC/RvT dat je elkaar leert kennen. Je zit er niet voor jezelf. Wees zowel kritisch als dienstbaar, maak je inzet opbouwend en werk ook aan een lange termijnvisie.'

Zelfkennis

'Ik lees de verkorte versie van een handleiding en ik smijt met krachttermen als het vervolgens niet lukt. Het is nuttig om je zwakte te kennen. Ik ben niet zo van de regeltjes, het juridische. Daar vraag ik dan ook advies bij.'

Geluk

'Ik heb geluk gehad met de kansen die ik kreeg. Daardoor leerde ik al vroeg de wegen kennen, ik bouwde een breed netwerk op. En ik ben wel goed in polderen, dat helpt ook.'

PublicSpirit

'Ik heb het selectieproces als heel prettig ervaren – ik maak het wel eens anders mee. Wat me in het bijzonder opviel was de nazorg die Sharif Wardak bood. Goed!'



**'Het is mooi om
te zien dat het
poldermodel nog
steeds werkt.'**

Wilco Blaak

Bemiddeld in: 2024 | Functie: directeur-bestuurder Erfgoed Zeeland

Ik had geen band met Zeeland

'Ik woonde in Ridderkerk en werkte als directeur van de Oude en de Nieuwe Kerk in Delft. Mijn vrouw en ik wilden op een gegeven moment weg uit de Randstad en grasduinden wat op Funda. Vanzelf kijk je: waar is meer ruimte en waar is een huis meer betaalbaar. We vonden iets in Zeeland, in de buurt van Goes. Binnen twee weken was de koop gesloten. Ik woon er nu bijna 7 jaar, intussen zijn we opnieuw verhuisd, naar een groter dorp in de buurt van Hulst. De ruimte, de landschappen, de mooie dorpen en Antwerpen, Middelburg en Gent binnen handbereik; ik ben hier inmiddels helemaal op mijn plek.'

Het is positief dat ik geen Zeeuw ben

'Het klopt wel een beetje dat Zeeuwen hun trots niet van de daken schreeuwen. Ik kan mijn herkomst goed gebruiken om iets af en toe wat scherper neer te zetten: ik als botte Rotterdammer, zeg ik dan... Dé Zeeuw bestaat trouwens niet, heb ik ontdekt. Zeeland is heel divers; het zijn verschillende regio's die ieder hun eigen cultuur, gebruiken en taal hebben. Als buitenstaander ben ik vanzelf objectiever. Dat werkt goed in deze functie. Ik heb het erg naar m'n zin.'

Wat doet Erfgoed Zeeland

'De provincie heeft véél erfgoed. Materieel en immaterieel, denk aan streektaalen en gebruiken. Ondanks de verbale bescheidenheid, is de inzet om het te behouden enorm. Het is onze taak om, als de spin in het web, al die onderdelen met elkaar te verbinden en bij te staan met kennis en kunde. Ik besteed veel tijd aan het onderhouden van mijn netwerk en het leggen van contacten onderling. Het gaat om inventariseren, tentoonstellen en restaureren, maar óók om het vertellen van verhalen op scholen, of om samen met scholieren of vrijwilligers uit het sociale domein aan de

slag te gaan bij archeologische opgravingen, enzovoort. Het levend houden, betekent ook nieuwe vormen bedenken waarin bijvoorbeeld verhalen of technieken opnieuw van nut kunnen zijn. Erfgoed is belangrijk, het laat zien wat ons met elkaar verbindt, wie we zijn.'

Vroeger en nu

'Vroeger waren we meer een wetenschappelijk kennisinstituut, nu ligt de focus ook op het in verbinding blijven met de samenleving. Er zijn mensen die denken dat half Zeeland nog in klederdracht loopt, maar dat is al lang niet meer zo. Maar we borduren er wel op voort.'

Samen

'Als je medewerkers vraagt welk woord ze niet meer kunnen horen, dan vermoed ik dat ze zeggen: samen, haha! Ik heb het er flink ingehamerd. Ik trof een organisatie die redelijk op orde was en die goed werk leverde, maar waar ook nog wel het een en ander moest gebeuren. Zo kon de werksfeer wel wat aandacht gebruiken. Het is belangrijk om het ook léuk te hebben, sámen. Ik voerde koffiemomenten in. En personeelsuitjes en lunchlezingen. Om rust en veiligheid terug te brengen. Samen is de focus. Extern én intern.'

PublicSpirit

'PublicSpirit benaderde me voor deze functie. Ik was niet op zoek. Maar ik besloot toch te reageren; mijn interesse was gewekt. De procedure bleek relatief intensief en uitgebreid. Consultant Carine Leemereise stond steeds naast me. Dat je niet alleen bent, maar kunt toetsen en uitwisselen, dat voegt echt iets toe - Ja, samen dus! Ze begeleidde het proces kundig en zorgvuldig, heel prettig.'



**'Het levend houden,
betekent ook vormen
bedenken waarin
erfgoed opnieuw
van nut kan zijn.'**



Met dank aan de geïnterviewde kandidaten: Malika Mouhmouh, Paul Geraeds, Arthur Schellekens Chantal Droste, Marcel Jacobs, Saar Spanjaard, Latifa Benbouker, Monique Kampinga, Chantal Minnaert, Ad Koppejan, Wilco Blaak en de medewerkers van PublicSpirit

Interviews: Manon Wigny van De Woordwinkel

Grafische vormgeving: Michiel Schipper van Studio Savant

