



**Leren en  
ontwikkelen bij de  
Rijksoverheid**




**Visie  
op leren en  
ontwikkelen**

Dit kaartenboek is gemaakt door

 **De ArgumentenFabriek**

[www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl)

 augustus 2015

#### Inhoud

Jenny Kossen  
Bas Ebskamp  
Kees Kraaijeveld

#### Vormgeving

Leonie Lous

#### In opdracht van



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

[www.derijkscampus.nl](http://www.derijkscampus.nl)

## Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Trends en factoren</b>	<b>9</b>
Trends en factoren Rijksoverheid	10
Trends en factoren leren en ontwikkelen	12
<b>Ontwerpprincipes</b>	<b>14</b>
Ontwerpprincipes voor leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid	15
<b>Visie</b>	<b>16</b>
Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid	18
<b>Lijst van deelnemers</b>	<b>25</b>



**Oebele Tolsma**  
*Directeur P&O bij het Ministerie van Onderwijs,  
Cultuur & Wetenschappen*

'De Rijksoverheid moet wendbaar inspelen op steeds veranderende uitdagingen. Maar wel met min of meer hetzelfde personeel. Dit kan alleen door doorlopend aandacht te besteden aan het leren & ontwikkelen van onze mensen. Het is fantastisch dat er nu een breed gedragen en richtinggevende visie ligt over hoe we dit willen doen.'

#### Missie

Als Rijksoverheid leren en ontwikkelen we om te komen tot een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving.

## Voorwoord

Leren en ontwikkelen bij het Rijk is essentieel voor een goed functioneren van de Rijksdienst nu en in de toekomst. Daarom werken we vanuit een dienstverlenende, slagvaardige en kostenbewuste houding aan het versterken van de samenwerking in het Rijk bij het inrichten en uitvoeren van leren en ontwikkelen. In de maanden april, mei en juni 2015 is door meer dan 70 personen enthousiast meegewerkt aan het tot stand komen van de visie op leren en ontwikkelen.

Een visie op leren en ontwikkelen is nodig omdat de Rijksoverheid zich voor uitdagingen gesteld ziet, waarbij leren en ontwikkelen een belangrijke factor is. Door activiteiten op het gebied van leren en ontwikkelen investeren we in het sociaal kapitaal van het Rijk, de medewerkers.

Tot 2020 zal de Rijksoverheid haar taken grotendeels uitvoeren met het huidige personeel, waarbij ze tegelijkertijd te maken heeft met vergrijzing en ontgroening van het ambtenarenbestand. Permanente educatie is essentieel om als gezaghebbende overheid een toereikende kennispositie te hebben op de verschillende terreinen waar het Rijk actief is. En wat dan precies toereikend is, dat verandert in steeds sneller tempo. Daarnaast is permanente educatie nodig om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken. Zo blijven zij voldoende geschikt voor de arbeidsmarkt – in en buiten de Rijksoverheid. Tot slot zien we dat ontwikkeling hoog scoort als je vraagt wat een werkgever aantrekkelijk maakt. Door permanente educatie aan te bieden, versterkt het Rijk haar positie als aantrekkelijke werkgever in de werving, maar ook de tevredenheid van medewerkers die er nu al werken.

We hebben binnen het Rijk gemeenschappelijke gronden, maar er is ook verschil. De visie op leren en ontwikkelen geeft richting voor het hele Rijk én is toepasbaar voor afzonderlijke ministeries met hun eigen koers en organisatiedoelstellingen. Ik ben ervan overtuigd dat de visie voldoende basis en motivatie biedt voor alle betrokken partijen om vanuit deze visie te handelen.

Iemand noemde het eindresultaat ook wel een 'bouillonblokje', vanwege de geconcentreerde inhoud; een smaakmaker waarmee ieder zijn eigen gerecht kan maken. En om in de voedselmetaforen te blijven: de kracht van de visie zal blijken in de implementatie ervan: 'the proof of the pudding is in the eating'. En die begint nu.

We hebben een visie waar we allen mee aan de slag kunnen als basis voor verdere acties rond het leren en ontwikkelen van rijksambtenaren. Daar hebben we elkaar opnieuw hard bij nodig. Ik zie uit naar een boeiend realisatieproces van de leer- en ontwikkelpraktijk van de rijksoverheid.

Door de brede deelname en gemengde samenstelling van deelnemers waren de bijeenkomsten interessant en geanimeerd én ligt er een doorwrocht eindresultaat. Een mooie prestatie, die ons richting geeft voor de toekomst en het vertrouwen dat we die toekomst ingaan met gemeenschappelijke grond en een gedeeld begrip van wat er gebeuren moet. Ik wil allen die hebben meegedacht danken voor hun enthousiaste bijdragen.

**Olav Welling**



**Mark Dierikx**  
*Directeur-Generaal Energie, Telecom en Mededinging  
bij het Ministerie van Economische Zaken*

'De dynamiek rond de overheid is zo groot, de medewerkers van nu moeten verschillende rollen kunnen vervullen, andere waarde toe kunnen voegen. Een visie op Leren en Ontwikkelen helpt om dat vakmanschap te bereiken. Een gedeelde visie is ook nodig om het vanzelfsprekender te maken dat we leren van elkaar, leren van de buitenwereld, experimenteren en reflecteren. Met als belangrijkste doel voor ogen: het bereiken van de gewenste maatschappelijke effecten.'

## Inleiding

Hoe moet de Rijksoverheid zich ontwikkelen om in de toekomst de samenleving zo goed mogelijk van dienst te zijn? En hoe werken we aan een organisatiecultuur waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is? Dit zijn grote vragen, gesteld in tijden van grote uitdagingen voor de Rijksoverheid. Het kabinet wil een goedkopere en kleinere rijksdienst en wil de inkoop van diensten op het terrein van leren en ontwikkelen bundelen en professionaliseren.

Hiervoor heeft de Rijksoverheid belang bij een door alle onderdelen van de rijksdienst gedeelde visie op leren en ontwikkelen. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft, als coördinator van de totstandkoming van deze rijksvisie, De Argumentenfabriek gevraagd het denkwerk hierover te begeleiden. De resultaten hiervan hebben we uitgetekend in dit kaartenboek.

Om te komen tot een visie op leren en ontwikkelen hebben we het denken opgeknipt in drie denkstappen. In de eerste denkstap hebben we nagedacht over de trends en factoren die relevant zijn bij het ontwikkelen van een visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid. In denkstap twee hebben we ontwerpprincipes geïnventariseerd voor de gewenste inrichting van leren en ontwikkelen bij het Rijk. Uit een groslijst van principes hebben deelnemers gestemd over wat de zes belangrijkste principes zijn. In denkstap drie hebben we de visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid geformuleerd.

Bij de start van het project vroegen wij ons af in hoeverre het zou lukken, met zoveel mensen van verschillende departementen en vanuit verschillende functies een 'richtinggevende' visie te formuleren. Eerdere ervaringen met het begeleiden van interdepartementale vraagstukken leerden ons dat het

moeilijk is om op ambtelijk niveau departement overstijgend keuzes te maken. Rond leren en ontwikkelen viel ons tijdens de denksessies echter vooral op dat er veel is dat medewerkers bij het Rijk bindt. De deelnemers waren bereid 'voor het hogere doel' eigen aarzelingen of bezwaren - na deze besproken te hebben - opzij te zetten en constructief mee verder te denken. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de visie die zij geformuleerd hebben ook echt richting geeft en een stevige basis biedt voor de verdere inrichting en implementatie van leren en ontwikkelen.

In totaal hebben ruim zeventig mensen in dit project meegedacht: directeuren van de opleidingsinstituten van de Rijksuniversiteit, de directeuren P&O, Leer en Ontwikkeladviseurs, MD-adviseurs, organisatieadviseurs, mensen uit de stuurgroep categoriemanagement leren en ontwikkelen en deskundigen van buiten de Rijksoverheid. Achterin dit kaartenboek is een overzicht te vinden van allen die hebben meegedacht.

Het formuleren van een gezamenlijke visie is voor het Rijk een grote stap voorwaarts. Deze visie vormt de basis voor het denkwerk over verdere acties rond het leren en ontwikkelen van rijksambtenaren. Na de visie worden organisatorische vragen en vragen over de inrichting van leren en ontwikkelen belangrijk. Wij hebben er vertrouwen in dat hiervoor in de denksessies en met dit kaartenboek een stevige basis is gelegd.

**Jenny Kossen**  
**Bas Ebskamp**  
**De Argumentenfabriek**



**Siebe Riedstra**  
*SG bij het Ministerie van Veiligheid & Justitie*

'Zonder visie is een gezamenlijke aanpak van leren en ontwikkelen niet mogelijk. Het geeft antwoorden op vragen als: wat wordt er van de Rijksoverheid verwacht, wat is de kwaliteit van onze medewerkers die daar bij hoort, welke veranderingen zijn nodig willen we deze uitdaging aan kunnen. Maar ook een invulling van de noodzaak voor elke medewerker van de Rijksoverheid om tot de laatste dag je te blijven scholen en ontwikkelen. Goed voor een goed functionerende overheid, goed voor de inzetbaarheid en het werkplezier van elke collega. Oftewel: net zoals je hoopt bij jouw openhartoperatie dat jouw chirurg, ook al staat hij een dag voor zijn pensioen te opereren, de laatste kennis en vaardigheden toepast, zo mag je dat ook van elke collega op elk werkterrein verwachten.'

## Trends en factoren

Bij het uitdenken van een visie is het belangrijk eerst goed om je heen te kijken. In deze analysefase formuleren we de trends en factoren die relevant zijn het ontwikkelen van een visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid. Een 'trend' is een ontwikkeling in de tijd, zoals 'Departementen formuleren steeds vaker een strategisch personeelsbeleid'. Een 'factor' is een gegeven, dit verandert niet of nauwelijks. Een voorbeeld hiervan is 'Het Rijk herbergt een enorme diversiteit aan taken, organisaties, culturen en aansturingstijlen'.

Waar op deze kaarten 'medewerker' staat gaat het om medewerkers van het Rijk. Hoge ambtenaren en leidinggevenden vallen hier ook onder. Waar 'werkgever' staat gaat het om werkgevers binnen het Rijk.

De relevante trends en factoren zijn te lezen op de volgende twee kaarten. Op de eerste kaart staan trends en factoren bij het Rijk die relevant zijn voor de visie. Dit zijn trends en factoren die gaan over de rol van het Rijk, over het beleid, over de arbeidsmarkt, over de werkwijze (hoe wordt er gewerkt?) en ten slotte over rijksambtenaren, de medewerkers. Daar lezen we bijvoorbeeld dat het personeelsbestand van het Rijk de komende jaren even groot blijft,

maar dat de gemiddelde leeftijd toeneemt. Dit laatste komt door ontgroening (minder jonge instroom) en vergrijzing (het zittend personeel wordt steeds ouder).

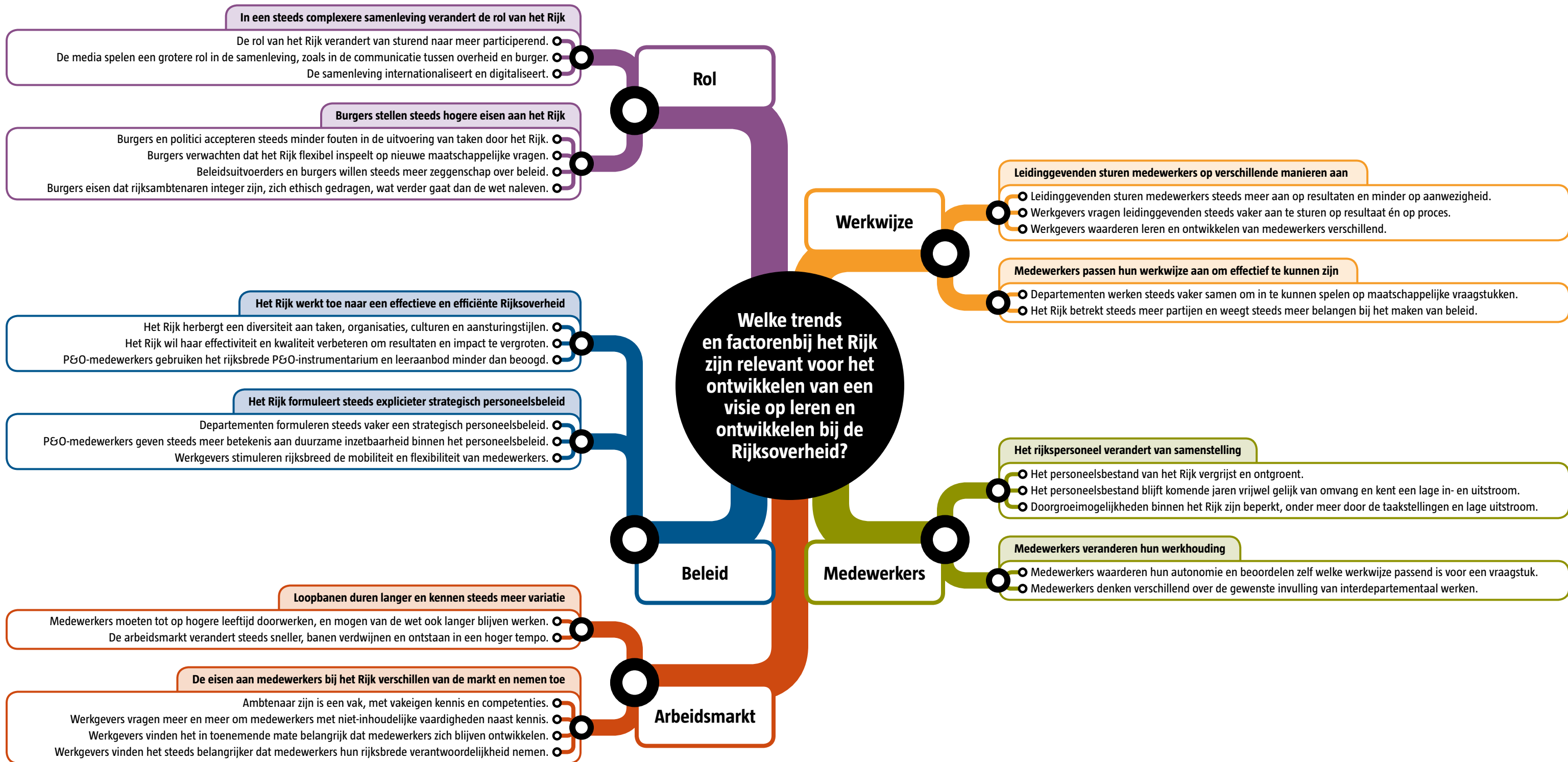
Op de tweede kaart staan trends en factoren die specifiek gaan over leren en ontwikkelen bij het Rijk. Op deze kaart lezen wij bijvoorbeeld over de huidige doelen van leren en ontwikkelen. Werkgevers en medewerkers vinden duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. Op deze kaart lezen we ook over het huidige leeraanbod. Een relevante factor voor het uitdenken van de visie is de motie Schouw. Hierin wordt de regering verzocht het aanbieden van opleidingen zo veel mogelijk aan de markt te laten en de rijksacademies te beperken tot specialistische opleidingen of opleidingen waarbij sprake is van beleidsintimiteit. Op deze kaart lezen we ook over de leervraag, leerstijl en de organisatie van leren. Ten slotte zien we een aantal trends en factoren die te maken hebben met financiën. We zien dat werkgevers steeds meer naar het rendement kijken van leren en ontwikkelen voor het individu en voor de organisatie, en dat er per medewerker steeds minder aan leren en ontwikkelen wordt besteed.



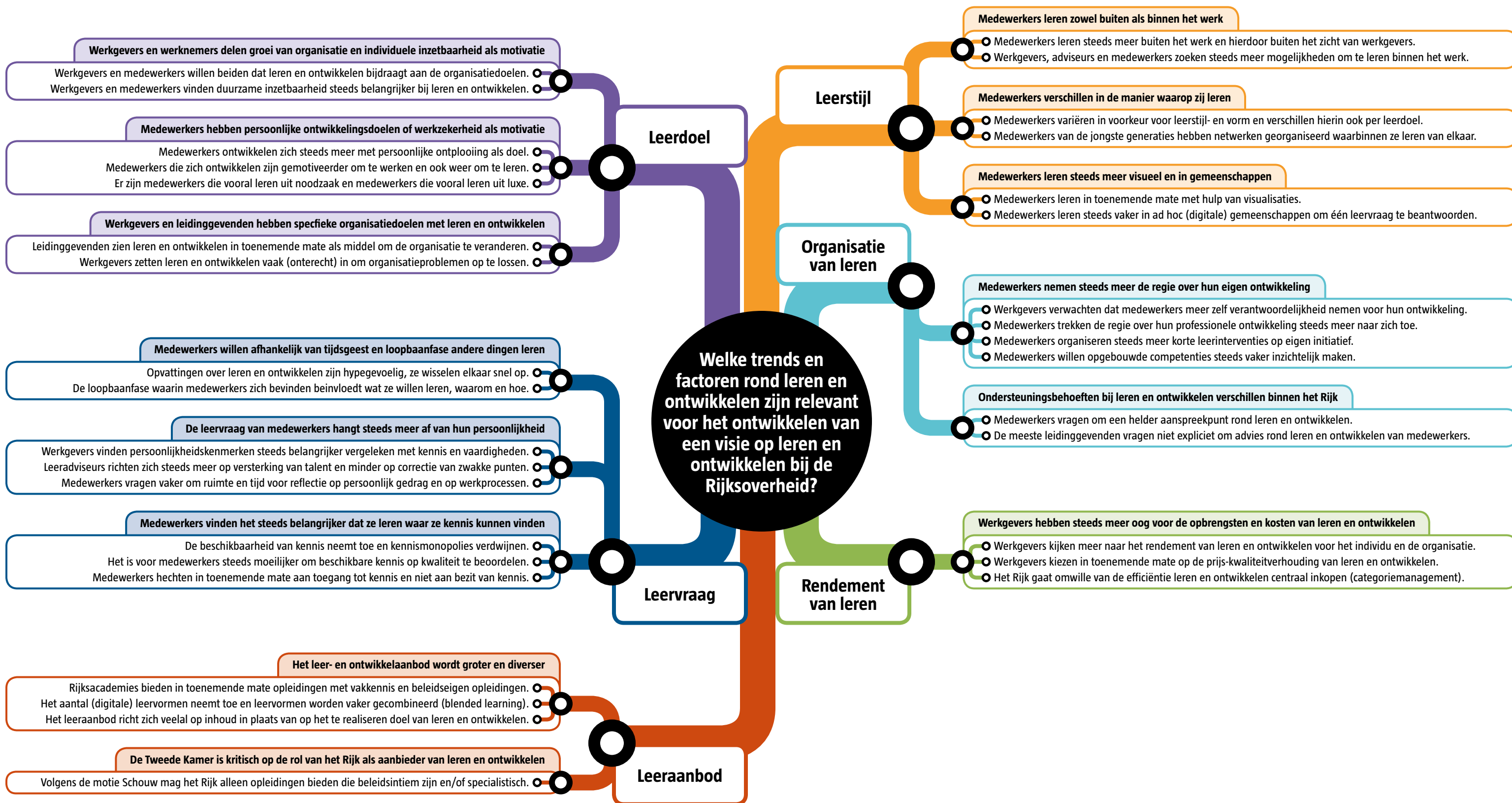
**Frederieke Alwin**  
*Senior adviseur P&O bij het Ministerie van Algemene Zaken*

'Leren & ontwikkelen zonder gedeelde visie kan natuurlijk ook. Dit doen we binnen de Rijksdienst al op tal van manieren. Wat de Rijksbrede visie toevoegt, is verbinding en gezamenlijke richting. Basis voor uitwisseling van kennis, aanbod en kwaliteit. Dit kan de effectiviteit ten goede komen en biedt meer mogelijkheden voor alle rijksambtenaren, zeker bij AZ als klein departement.'

# Trends en factoren Rijksoverheid



# Trends en factoren leren en ontwikkelen





# Ontwerpprincipes voor leren en ontwikkelen

## Ontwerpprincipes

Met de twee trends- en factorenkaarten is de analysefase afgerond en is helder waarmee we rekening willen houden bij het uitdenken van de visie op leren en ontwikkelen. Om de stap naar visie te zetten hebben we vervolgens eerst met de deskundigen een aantal piketpaaltjes geslagen: ontwerpprincipes voor de inrichting van leren en ontwikkelen bij het Rijk. We hebben in twee denksessies aan de deelnemers gevraagd wat zij leidende uitgangspunten vinden, principes, bij het nadenken over de inrichting van leren en ontwikkelen bij het Rijk.

Uit de groslijst van dertig principes hebben deelnemers gestemd over de uitgangspunten die zij het meest belangrijk vinden. Deze zes leidende principes staan op de kaart hiernaast. De principes zijn abstract geformuleerd. Zij bepalen gezamenlijk het speelveld waarbinnen de visie is geformuleerd en wordt uitgewerkt. De principes helpen om keuzes te maken in visie of uitwerking. Neem bijvoorbeeld het principe *Leren en ontwikkelen is ingericht vanuit het perspectief van de gebruiker*. Dit laat open wie de gebruiker is, het kan zowel gaan om de medewerker die een ontwikkelprogramma volgt als om een leidinggevende die de ontwikkelvragen van haar team wil vaststellen. Toch geeft het principe richting aan de visie en uitwerking van de visie, want als we de gebruiker centraal stellen is de huidige inrichting van het aanbod dus geen relevante factor bij het inrichten van leren en ontwikkelen. In de visie wordt het abstracte principe vervolgens verder ingevuld, bijvoorbeeld rond het formuleren van de ontwikkelvraag: *We stimuleren medewerkers zelf hun ontwikkelvragen te formuleren en te motiveren*.

Op de Visiekaart die hierop volgt worden de zes ontwerpprincipes op deze manier verder ingekleurd. Zo krijgen de abstracte ontwerpprincipes betekenis, eerst in de visie en later bij het uitwerken en implementeren van de visie.

**Welke ontwerpprincipes zijn leidend bij de gewenste inrichting van leren en ontwikkelen binnen de Rijksoverheid?**

- Leren en ontwikkelen heeft primair tot doel het functioneren van de Rijksoverheid te verbeteren.
- Bij leren en ontwikkelen komt kwaliteit op de eerste plaats.
- Leren en ontwikkelen is ingericht vanuit het perspectief van de gebruiker.
- Iedereen die voor het Rijk werkt leert en ontwikkelt altijd.
- Leren en ontwikkelen vertrekt vanuit en versterkt eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.
- Leren en ontwikkelen is zo veel mogelijk geïntegreerd in het dagelijks werk.



**Jan Andries Wolthuis**  
Afdelingshoofd bij het Ministerie van Onderwijs,  
Cultuur & Wetenschappen

‘Als afdelingshoofd houd ik mij dagelijks bezig met het leren en ontwikkelen van de professionals met wie ik werk. In de praktijk is het best zoeken hoe ik dit het beste kan doen en welke instrumenten mij ter beschikking staan. De visie op L&O biedt voor mij een bruikbaar uitgangspunt waar ik in de dagelijkse praktijk graag concreet vorm en inhoud aan geef.’



## Visie

In denkstap 1 hebben we de relevante ontwikkelingen in de wereld in kaart gebracht. In denkstap 2 hebben we vervolgens uitgangspunten geformuleerd voor de inrichting van leren en ontwikkelen bij het Rijk. In de derde en laatste denkstap van dit kaartenboek formuleren we de visie. Met de visie geven we antwoord op de vraag hoe het Rijk met leren en ontwikkelen wil inspelen op de trends en factoren die we in denkstap 1 hebben geïnventariseerd. Een relevante trend is bijvoorbeeld: *Medewerkers trekken de regie over hun professionele ontwikkeling steeds meer naar zich toe*. Het Rijk kan op diverse manieren reageren op deze trend. Het kan de regie juist meer bij werkgevers leggen of het kan medewerkers geheel verantwoordelijk maken voor hun eigen ontwikkeling. In de visie omarmt het Rijk deze trend: *We stimuleren medewerkers zelf hun ontwikkelvragen te formuleren en te motiveren*. Tegelijk is de verantwoordelijkheid gedeeld: *We maken medewerkers en leidinggevendenden samen verantwoordelijk voor leren en ontwikkelen*.

Deze visie moet bovendien in overeenstemming zijn met de zes leidende ontwerpprincipes uit denkstap 2. De visie op het zelf formuleren en motiveren van ontwikkelvragen is bijvoorbeeld een uitwerking van het ontwerpprincipe *Leren en ontwikkelen vertrekt vanuit en versterkt eigen verantwoordelijkheid van medewerkers*.

We hebben deze visie geformuleerd in de we-vorm. Het Rijk is namelijk de optelsom van de mensen die er werken. Het zijn dan ook deze mensen die de visie moeten uitdragen. Onderdelen van deze visie kunnen uiteraard meer of minder op individuele medewerkers van toepassing zijn. Als geheel is dit een visie van en voor alle medewerkers van het Rijk.

In vier denksessies hebben we aan een breed gezelschap medewerkers bij het Rijk gevraagd hoe zij met leren en ontwikkelen willen inspelen op de trends en factoren uit denkstap 1. Het kwam voor dat deelnemers het hier niet over eens waren. In dat geval hebben we de verschillende standpunten beargumenteerd. Op basis van de argumenten hebben we aan de groep gevraagd een keuze te maken. Op deze manier hebben we een visie kunnen formuleren die ook echt richting geeft.

De visie heeft een breed bereik. Het gaat in de eerste plaats over doelen en bereik van leren en ontwikkelen. Wat willen we bereiken? En voor wie is leren en ontwikkelen? Dit onderdeel is te vinden in het eerste blok. Leren en ontwikkelen moet primair het functioneren en het presteren van het Rijk verbeteren. Met functioneren bedoelen we hoe het Rijk werkt, presteren is met welke resultaten. Leren en ontwikkelen moet dus bijdragen aan de missie van de Rijksoverheid; het realiseren van een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving.

De visie gaat daarnaast ook over de vorm en inhoud van leren en ontwikkelen. Wat willen we ontwikkelen en hoe? Dit staat in het tweede blok. Het belangrijkste visie-element bij inhoud is dat medewerkers kennis, vaardigheden en houdingen leren die kenmerkend zijn voor het ambtelijk vakmanschap. Dit geldt voor iedere medewerker bij het Rijk. Deze visie laat autonomie aan departementen, uitvoeringsinstanties en afdelingen om de inhoud die zij belangrijk vinden zelf te bepalen.

Ten slotte heeft de visie betrekking op de organisatie van leren en ontwikkelen. Hoe willen we dit organiseren? Hierbij gaat het over de totstandkoming van de



**Olav Welling**  
*Directeur bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

‘In de visie zie ik verschillen - logisch, het Rijk is nogal divers - maar nog meer de gedeelde ambitie om te investeren in de eigen medewerkers, en daarmee in het functioneren van de Rijksoverheid. We vragen van onze medewerkers dat zij hun eigen inzetbaarheid steeds herijken aan wat Nederland op dat moment nodig heeft, en een land is nooit af. Zonder een visie kan zoets in richtingloze onrust blijven hangen; ik heb er vertrouwen in dat de visie op permanente educatie ons zal helpen om die om te zetten in gerichte groei.’

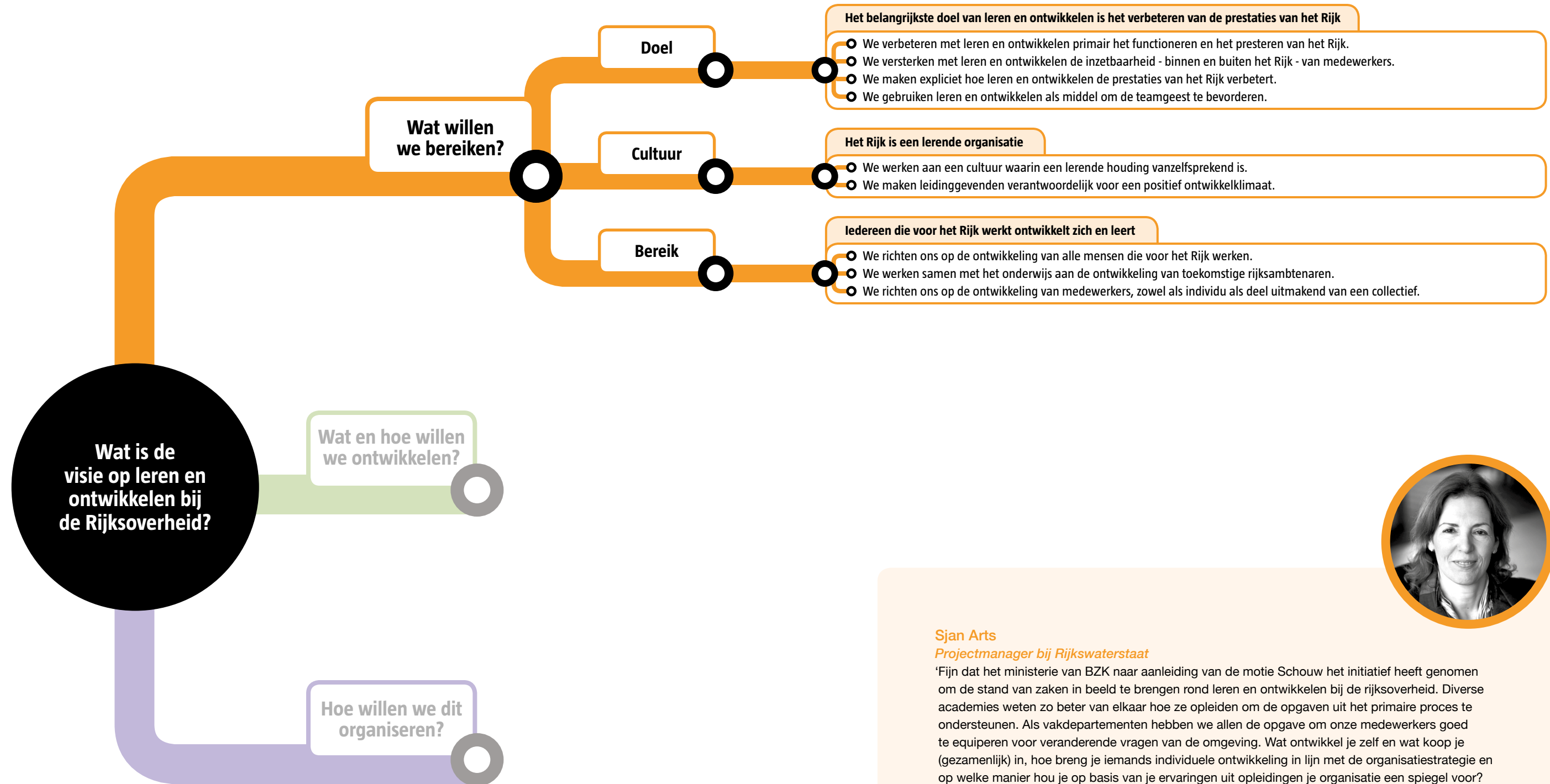
vraag, het leer- en ontwikkelaanbod en een visie op het rendement. Bij aanbod staat bijvoorbeeld dat het Rijk het aanbieden van opleidingen zoveel mogelijk aan de markt overlaat. Hiermee geeft deze visie invulling aan de wens van de Tweede Kamer zoals verwoord in de motie Schouw.

De kracht van deze visie zit vooral in de consistentie tussen trends en factoren enerzijds en visie op doelen, vorm, inhoud, en organisatie anderzijds. Maar ook in de consistentie tussen de drie visie-blokken.

Als we bij ‘doelen’ het verbeteren van de prestaties van het Rijk als belangrijkste doel formuleren, is het logisch dat bij ‘organisatie’ staat dat we bij ‘rendement’ kijken naar de meerwaarde voor de organisatie.

Met deze visie is een begin gemaakt om de samenwerking binnen het Rijk rond leren en ontwikkelen te versterken. De visie draagt bij aan het strategisch personeelsbeleid van het Rijk en aan de beweging richting één Rijksoverheid.

# Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid

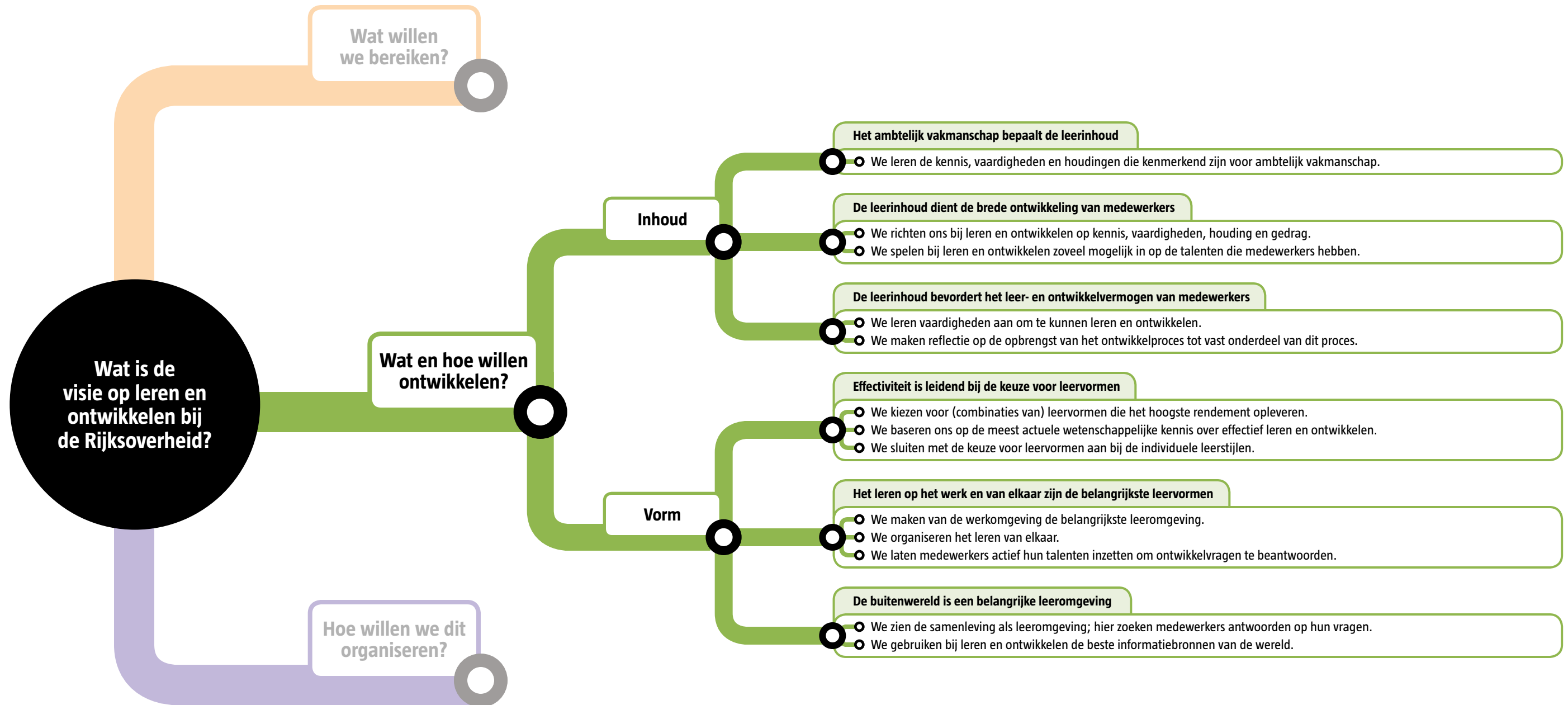


**Sjan Arts**

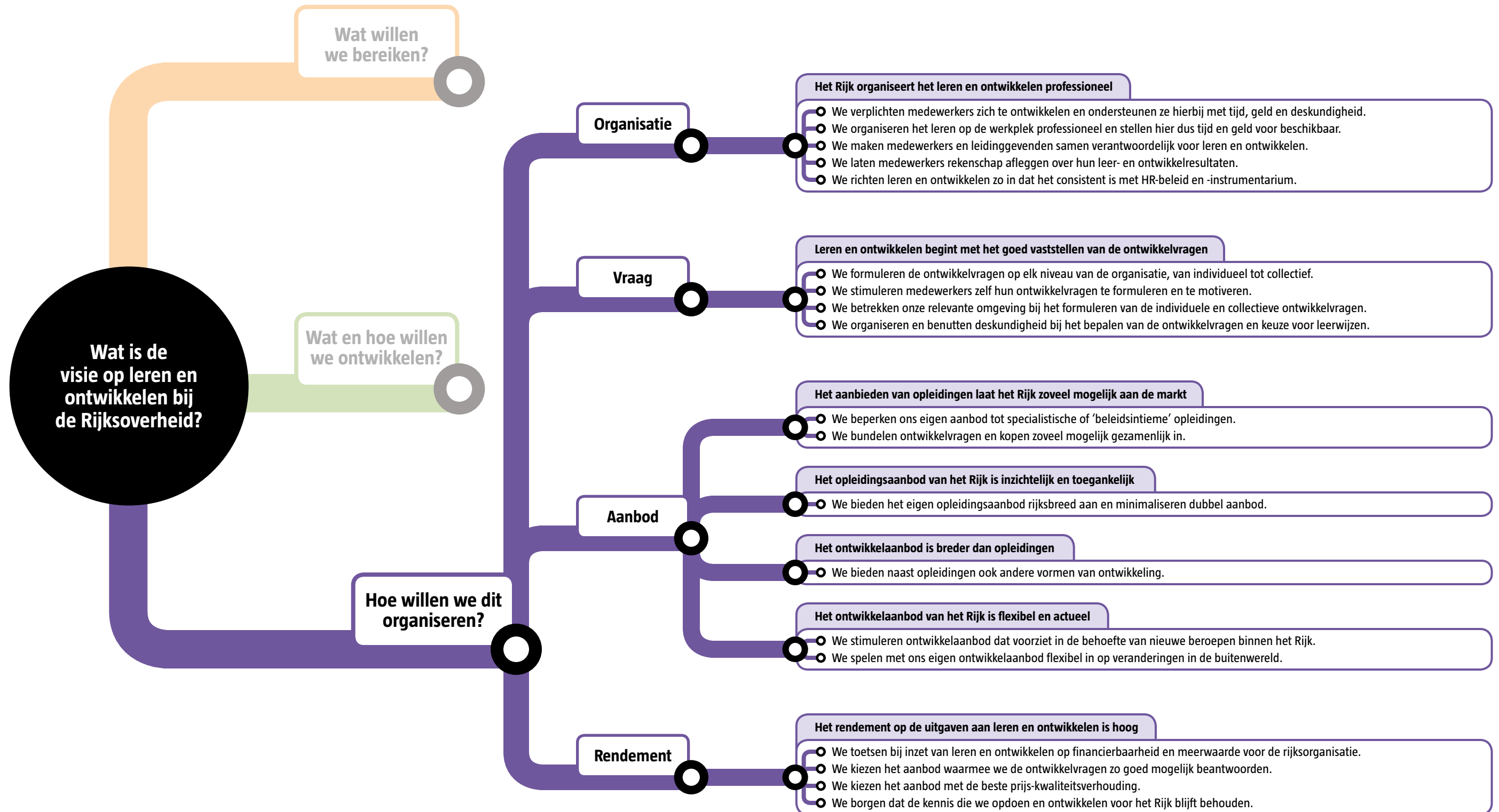
*Projectmanager bij Rijkswaterstaat*

'Fijn dat het ministerie van BZK naar aanleiding van de motie Schouw het initiatief heeft genomen om de stand van zaken in beeld te brengen rond leren en ontwikkelen bij de rijksoverheid. Diverse academies weten zo beter van elkaar hoe ze opleiden om de opgaven uit het primaire proces te ondersteunen. Als vakdepartementen hebben we allen de opgave om onze medewerkers goed te equiperen voor veranderende vragen van de omgeving. Wat ontwikkel je zelf en wat koop je (gezamenlijk) in, hoe breng je iemands individuele ontwikkeling in lijn met de organisatiestrategie en op welke manier hou je op basis van je ervaringen uit opleidingen je organisatie een spiegel voor? Het gesprek voeren over dit soort vragen helpt om het aanbod van rijksacademies te stroomlijnen en te herijken op een gezamenlijke rijksvisie. Dat maakt ons werk en dat van onze collega's effectiever!'

# Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid



# Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid





**Jan van den Bos**  
*Inspecteur-generaal Inspectie SZW*

‘Alleen wanneer onze mensen leren en zich ontwikkelen, zullen onze organisaties zich ook ontwikkelen. Meer gemeenschappelijkheid baat ons allen, op de korte en vooral op de langere termijn. Daarvoor hebben we visie nodig, zo leert de ervaring.’

## Lijst van deelnemers

	Functie	Organisatie
Miriam Aalders	Manager onderwijskunde	Belastingdienst Academie
Frederike Alwin	Senior P&O Adviseur	Algemene Zaken
Sjan Arts	(Project)manager	I&M, RWS
Harry Bakker	Organisatie adviseur	BZK, UBR
Erik van Barele	Middenmanager Lijnmanagement	ADR, Financiën
Ellen van den Berg	Adviseur strategieontwikkeling/wnd. programmamanager Beleidsacademie.	V&J
Karen de Boer	Afdelingshoofd/Plv. Directeur HRM	I&M
Frank Borst	Manager Unit Opleidingen	V&J, DJI
Martine Brands	Verandermanager	AFM
Marli van den Broek	Directeur HRM	I&M
Paulijn de Bruijne	Coördinator Academie voor Overheidscommunicatie	Academie voor Overheidscommunicatie
Christel Brussen	Senior Organisatieadviseur	BZK, UBR
Erwin Butzelaer	Senior adviseur P&O	BZK
Bram Castelein	Teamleider Leer- en Ontwikkelplein	SZW
Yvette Daoud	Projectcoördinator Academie voor Internationale Betrekkingen	Buitenlandse Zaken
Jolanda Denis	Chief Human Resource Officer	Financiën, Belastingdienst
Jenneke Desain	Directeur Communicatie	OC&W
Mark Dierikx	Directeur Generaal	EZ
Reinier Eijzenring	Directeur P&O	V&J
Marijke de Feijter	Directeur Communicatie, Personeel en Recht	I&M, RWS
Rene Fransen	CFO Belastingdienst CKC	Financiën, Belastingdienst
Wim van Geloven	Afdelingshoofd NFI Academy	V&J, NFI
Pamela de Haas	Adviseur Leren en Ontwikkelen	I&M, RWS
Tim Haitzma	Senior Projectmanager/categoriemanagement L&O	Financiën, Belastingdienst

	Functie	Organisatie
Saskia van Hasselt	Senior adviseur bedrijfsvoering FMC-HRM	I&M
Edgar Heijmans	Directeur	P-Direkt
Erik den Hoedt	Directeur DPC	Algemene Zaken
Karin Huisman	Plv. Hoofd	I&M, RWS
Annemarie Jansen	Hoofd P&O	VWS
David Jansen	Adviseur	Financiën, ADR
Judith Jeurissen	Programmamanager	RAFEB
Roos Kalker	Coördinator	ADR
Willem Koevoets	Senior Formatie Adviseur	BZK, UBR
Sharon Kooistra	Adviseur P&O	BZK
Jose Kruger	Middenmanager	NVWA
Harrie Kuijpers	Organisatie Adviseur	BZK, UBR
Pierre Kuster	Senior Adviseur Bedrijfsvoering/ categoriemanagent L&O	Financiën, Belastingdienst
Sandra Laven	Senior adviseur Leren & Ontwikkelen	I&M
Saskia Leijten	Adviseur	OC&W, Academie voor Onderwijstoezicht
Titus Mars	Adviseur	V&J
Jeanneke van Meulenbrouck	Directeur HagaAcademie	HagaZiekenhuis
Hans Monnickendam	Hoofd	RAFEB
Han Nichting	Interim manager	BZK, Algemene Bestuursdienst
Beate Numan	Middenmanager	Financiën, ADR
Annelore Roelofs	Plv. Hoofddirecteur DJI	V&J
Erna de Roos	Programmamanager Leren en Ontwikkelen	EZ
Manon Ruijters	Lector Ecologie van het Leren	Stoas Wageningen
Stijn Ruyters	Adviseur	Financiën, Belastingdienst
Suzanne Schneider	Programmamanager P&O en Kwaliteit	SGO 5
Joost Sluijs	Directeur HR Organisational Effectiveness	ING Nederland



**Judith Jeurissen**  
Programmamanager bij de RAFEB

'Als interne opleider vind ik het belangrijk om in co-creatie te werken met mijn klanten. Een gedeelde visie over leren & ontwikkelen bij het Rijk kan daar enorm bij helpen. Het geeft richting, focus en een gemeenschappelijke taal. Het voorkomt dat je iedere keer opnieuw met elkaar het wiel moet uitvinden.'

	Functie	Organisatie
Els Snel	Senior Adviseur	I&M
Marjan Soudant	Senior Adviseur	VWS, RIVM
Nelly Spanjersberg	Middenmanager	BZK
Joost van der Stoep	Adviseur	BZK
Wendy Sutherland	Directeur P&O	BZK
Jacqueline Suurd	Senior Adviseur Bedrijfsvoering	Financiën
Monique Theeuwen	Strategisch adviseur	BZK, Algemene Bestuursdienst
Oebele Tolsma	Directeur P&O	OCW
Remco van Tooren	Lid van het College van Bestuur	SSR
Renée van Tulder	Strategisch management- en organisatieadviseur	Financiën, Belastingdienst

	<b>Functie</b>	<b>Organisatie</b>
Jaap Uijlenbroek	Directeur-Generaal	Rijksvastgoedbedrijf
Joeta Verboom	Projectleider Leren en Ontwikkelen	V&J
Kato Vierbergen	Coördinerend beleidsmedewerker	BZK
Olav Welling	Directeur OPR	BZK
Yvonne van de Werff	Senior Projectleider HR/ICT	BZK
Ellen van de Wetering	Senior Adviseur Opleidingen	Bureau Inspectieraad; Academie voor Toezicht
Jacqueline Willemars	Hoofd Eenheid Organisatie & Personeel	Financiën
Veerle v.d. Winckel	Beleidsmedewerker	BZK
Marianne Witlox	Directeur P&O	SZW
Jan Andries Wolthuis	Afdelingshoofd	OCW
Bauke Zeilstra	Directeur BelastingdienstAcademie	Financiën, Belastingdienst
<b>Projectteam</b>		
Birgit Dewez	Project/programmamanager	
Ellen de Vries	Coördinerend/Specialistisch Adviseur	
Diana van Ringelenstein	Projectsecretaris	



