

**GERARD BAKKER -
CENTRAAL ORGAAN OPVANG ASIELZOEKERS**

IK WIL TELKENS OVER DE VOLGENDE BERG HEEN KIJKEN



Toen Gerard Bakker in 2014 aantrad als voorzitter van het bestuur van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers, wist hij niet dat Europa en Nederland medio 2015 een enorme migratiegolf te wachten stond. Maar zijn leiderschap bleek geknipt voor het omgaan met deze voor ons land grote uitdagingen. Voordat Bakker het COA verruilt voor de Dienst Justitiële Inrichtingen, blikt hij erop terug – op zijn leiderschapstijl, zijn nieuwsgierigheid en zijn innerlijke onrust.

In een toren van glas en ruimte huist het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) al een klein jaar. Op de vijftiende etage van deze fonkelnieuwe kantoorcomplex van de rijksoverheid aan de Haagse Rijnstraat, werkt ook Gerard Bakker. Het aantal werkplekken is kleiner dan het aantal medewerkers, en toch is er geen dag gebrek aan stoelen.

Dat laatste lijkt een beetje op de situatie van het COA, afgelopen jaren. Sinds Bakkers aantreden als bestuurder steeg het aantal asielzoekers explosief, tot een totale instroom van ruim 60.000 in 2015. Bakker mocht die situatie samen met zijn collega's in goede banen leiden, en besloot dat in nauwe samenwerking met lokale overheden, maar bijvoorbeeld ook vrijwilligersorganisaties te doen. Dat past bij zijn stijl – niet voor niets werd Bakker verkozen tot Overheidsmanager van het Jaar 2017. De jury roemde hem om zijn 'verbindende en energieke' stijl. Aan dat oordeel had ook eigenzinnigheid kunnen worden toegevoegd. Bakker bepleit dat mensen zich moeten durven uitspreken tegen leiders: 'Ik heb graag medewerkers in mijn team die voor hun mening staan en niet zomaar meebewegen. Als zij dat als partner, moeder, vader, of voorzitter van de voetbalvereniging kunnen, waarom zouden zij dat dan opeens in hun werk niet meer doen?'

Waarom denkt u dat veel mensen gemakkelijk meebewegen? Omdat ze zo gevormd zijn?

'Ja, uit beleefdheid. Dat hoeft niet erg te zijn – er zijn nu eenmaal voorhoedespelers en achterhoedespelers. Zolang ze maar niet op de tribune zitten, kan ik daarmee leven.'

Mensen bevinden zich voortdurend in verschillende rollen – als zoon, buurman, medewerker, of leidinggevende. In die

rollen maak je vaak een ontwikkeling door die past bij een bepaalde fase in je leven. Als u terugkijkt naar de stappen die u heeft gemaakt, pasten die dan bij uw rolfase?

'Ik heb ongeveer alles wat ik in mijn leven heb geleerd nodig gehad om deze functie goed uit te kunnen oefenen. Ik ben van de generatie die op zijn 17e kostgeld thuis betaalde, daarna eerst ging werken, en met voldoende spaargeld in de avond ging studeren. Ik voelde met regelmaat een interne onrust, een kriebel, die me ertoe dreef op zoek te gaan naar de volgende stap in mijn leven. Zo heb ik mij fasegewijs kunnen ontwikkelen.'

Wat is dan eigenlijk uw mensbeeld?

'Ik kom uit een eenvoudig gezin – arm, en heel warm. Mijn vader was bakker en bakte 's nachts het brood dat hij overdag verkocht. Toen ik acht jaar oud was, gingen we samen op pad om het brood te verkopen. Dat zorgde ervoor dat ik elke dag onder de mensen was. Dat heeft mij mede gevormd. Tijdens de schoolvakanties werkte ik in de horeca, vanwege de contacten met klanten. Ik leerde van hun eigenaardigheden. Door veel met verschillende mensen om te gaan, heb ik ontdekt dat iedereen talent heeft. De een doet er uit zichzelf niets mee, de ander heeft een duwtje nodig, weer een ander moet juist afgeremd worden.'

U maakt als drummer deel uit van band Kleintje Pils. Wat zegt dat over u?

'Alle dingen van het leven horen voor mij in één pakket. Drummers zitten achterin de band. Ze geven het ritme aan. Dat zegt wel iets. Ik vind het overigens ook geweldig op het podium te staan. Het mooie van Kleintje Pils is dat je de hele wereld over mag reizen. En dat je overal interessante mensen ontmoet. De muziek is mooi, maar de ontmoetingen ook. Net als in het echte leven.'

U bent de bestuurder van een grote organisatie, waar 2.800 mensen werken. Hoe realiseert u de gewenste organisatiecultuur?

‘Door het gewenste gedrag elke dag zelf te laten zien. Dat doe ik in persoon, in mijn blogs, in werkbezoeken op onze locaties en op kantoor. Ik eet altijd een broodje op locatie met de teams die ik bezoek. Dat doe ik één keer per week, ondanks de overvolle agenda. Dan praten we over van alles wat hen bezighoudt en niet over individuele cases. Mensen daadwerkelijk ontmoeten, dat vind ik het mooie aan dit werk. Oprechte belangstelling werkt, het brengt je dichterbij elkaar. Onlangs hadden we een feest voor onze medewerkers. Het was bekend dat ik 1 juli word opgevolgd. Ze lieten me weten mijn aanpak te waarderen: “je bent oprecht, je deugt, je was er voor ons”.’

U bent een nieuwsgierig mens.

‘Ik heb die nieuwsgierigheid, en die ben ik in mijn leven gewoon gaan volgen. Ik heb van jongs af aan al het idee gehad dat ik betere antwoorden op kwesties heb dan de antwoorden die ik om me heen hoor. In psychologische modellen heb ik altijd iets geels – dat wijst op een drang naar verandering. En daar hoort onrust bij, die ik gewoon ben gaan volgen.’

Wat is die onrust?

‘Ik wil telkens over de volgende berg heen kijken. Want het kan altijd interessanter worden. Daarom strek ik mezelf constant. Ga ik iets wat ik doe routinematig vinden, dan wil ik uit die groef, en zoek ik een nieuwe plaat. Kijk ik terug op wat we hier samen hebben gedaan, dan kan ik er soms emotioneel van worden. Het was een bijzondere en tegelijkertijd intense periode, waarin ik met een groot aantal mensen veel heb gedaan en we onze gezamenlijke beleving hebben kunnen delen. En nu de klus is afgerond, is het een mooi moment om stil te staan bij de weg die is afgelegd.’

Er wordt wel gezegd dat er een FC Barcelona van vóór Johan Cruyff is en een Barcelona van erna. Wat is het verschil tussen het COA van voor Gerard Bakker en van erna?

‘Ik denk dat dat zit in het zelfvertrouwen van de mensen in de organisatie. Toen ik aantrad, was het beeld dat medewerkers van het COA hadden niet hoog. Het COA

was nog aan het herstellen van het spreekwoordelijke gedoe in de organisatie en dat had ook zijn weerslag op het gevoel van veiligheid van de medewerkers. In dat opzicht is de migrantencrisis het beste wat onze organisatie is overkomen. Voor een leider is een crisis namelijk hét moment om te laten zien waar je voor staat. We moesten ingrijpen en verbeteren. We groeiden als organisatie van 2.200 tot 4.200 werknemers.’

Toen de instroom van migranten in 2015 piekte, is een brede coalitie gesmeed. Hoe ontstond die?

‘De instroom werd beschouwd als een vraagstuk van het COA. Met collega COA-bestuurders Peter Siebers en Janet Helder hebben we besloten een brede coalitie van stakeholders te benaderen: lokale overheden, kerken, ngo’s en onze eigen organisatie. Daarbij hebben we ook de mensen in het land een stem willen geven. Aangesproken werd dat we niet alle individuele gemeenten zouden aanspreken, maar de twaalf provincies. Dat was een hele slimme paradigmaverschuiving voor onze organisatie. Door de vraag voor de opvang bij de provincie neer te leggen gingen de gemeenten in die provincies onderling en solidair aan de slag. Voor ons betekende het dat we nog maar twaalf gesprekspartners hadden. Die gesprek-

OVER GERARD BAKKER

Functie: voorzitter van het bestuur COA (2014-2018), per 1-7-2018 hoofddirecteur DJI

Leeftijd: 58

Opleiding(en): Fiscaal Recht, Postdoctoraal onderwijs Strafrecht en Strafvordering, Economie, Mededingingsrecht, Leergang Hoger Kader Belastingdienst, effectief Publiek Leiderschap. Promotieonderzoek ‘Post-Van Traa’ (2014 te Gent).

Eerdere functies: directeur Mededingingen (ACM), directeur Mededinging (NMa), directeur Concurrentietoezicht (NMa), Managementraad Douane Rotterdam en FIOD-ECD.

Overige wetenswaardigheden: Gastdocent Universiteit van Gent, Brussel en Rotterdam, voorzitter raad van advies Institute for Financial Crime, bestuurslid charitatieve ngo Viae Vitae, ambassadeur ‘Pour les Autres’ en voorzitter en lid Kleintje PILs.

OVER HET COA

Opgericht: 1994

Branche/sector: Welzijnssector, vreemdelingenketen

Aantal medewerkers: 2.800

Gemiddelde begroting: circa 600 miljoen euro (2018)

Onderdeel van: Het COA is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) en werkt in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid

Bekend van: opvang en begeleiding van asielzoekers.

Tijdens de hoge instroom in 2015 en 2016 is het het COA gelukt iedereen opvang te bieden. Daarmee was Nederland tijdens deze vluchtelingencrisis een van de weinige landen in Europa die daarin slaagde.

ken werden gevoerd door middel van een landelijke regietafel en regionale regietafels. Deze goede ideeën zijn ontstaan omdat er ruimte is gegeven om te experimenteren door de mensen in de verschillende organisaties.'

Als u ziet dat culturen in de azc's botsen, wat gebeurt er dan met u?

'Dat gebeurt geregeld. We hebben in de organisatie te maken met incidenten. Ik ben er trots op dat mijn mensen die allemaal stroomlijnen. De medewerkers van het COA zijn in de regel als agoog opgeleid en zijn daarom mensen die dat stroomlijnen op een natuurlijke wijze doen. Ikzelf ben wel bezig geweest om naast het agogische denken en doen andere rationaliteiten aan het team toe te voegen. Dat probeer ik om mensen de gelegenheid te geven om als hulpverlener breder naar de problematiek te kijken: we hebben een beperkt budget, en onze bewoners moeten nu eenmaal hun plek in de samenleving zelf weten te vinden. Gaandeweg kregen we met onze stakeholders een andere werkrelatie. Dat deden we met alles wat nodig was om de energie van een groep mensen in de samenwerking te ontsluiten. Zo ontwikkelden we een visie voor het COA van de toekomst.'

Dat COA is kleiner dan het twee jaar geleden was.

'Ja, het aantal medewerkers is gehalveerd. Dat was geen eenvoudig proces. Ik zie mezelf nog staan in de Bijlmer in maart 2017, voor alle medewerkers, om te zeggen dat er 45 locaties dicht zouden gaan. Ik vertel-

de hen dat we tegelijkertijd ook iets nieuws gingen doen; die dag was de eerste keer dat we onze toekomst duiden. Want perspectief creëren – dat is ook leiderschap. Sommige mensen zijn met de problemen van gisteren of vandaag bezig. Leiders moeten het ook over de problemen van morgen hebben.'

Hoe leer je leiderschap?

'Dat leer je door te oefenen, door te spelen met de materie en door te geloven in jezelf. Dat vergt durf. Want soms moet je je mensen uitdagen, soms juist bevestigen, af en toe dit doen' – *Bakker houdt zijn handpalmen in een tillende beweging omhoog* – 'en af en toe juist dat' – *hij beweegt zijn duim omlaag* – 'gevoel daarvoor, dat is waar het om gaat. Als je zo de organisatie kunt meenemen in je koers, dan kun je als leider grote mooie dingen doen.'

U heeft gewerkt voor de FIOD, de Mededingingsautoriteit en het COA. Nu gaat u werken bij de Dienst Justitiële Inrichtingen. Wat is de gemene deler?

'Mijn keuze voor het COA was destijds eigenlijk een breuk met het verleden. Wat ik wilde gaan doen, zo vond ik, moest nog betekenisvoller zijn. In mijn functie bij de Mededingingsautoriteit en de FIOD ging het vaak over geld, status en macht. En er is meer dan alleen geld, status en macht. Ik wil dat mijn werk er nog meer toe doet. Ik wil een antwoord kunnen geven op de vraag waarom dit werk mijn energie waard is. En ik wil kunnen zeggen dat als ik er niet voor betaald was geweest, dat ik het alsnog graag had gedaan. Ik had daarom een rijtje van interessante organisaties gemaakt waar ik voor wilde werken. De vreemdelingenketen stond in mijn top-drie.'

Heeft u die overweging ook gemaakt bij uw keuze voor een nieuwe functie?

'Ik heb deze keuze weloverwogen gemaakt. Overigens, hoe ouder ik word, hoe onrustiger. Iemand adviseerde me om maar eens goed na te denken voordat ik de positie bij de Dienst Justitiële Inrichtingen aannam, omdat ik gezien mijn leeftijd nog maar één baan zou hebben te gaan. Daar werd ik helemaal opstandig van! Hoezo één baan? Ik dacht direct: dat gaat mij niet overkomen. Of het nu mijn laatste betrekking is of niet, ik wil er mijn tanden opnieuw in kunnen zetten.'