

INTERVIEW MET WENDY KWAKS, PROGRAMMAMANAGER TRANSITIE BIJ DEFENSIE

‘ALS JE WENDBAAR BENT, KUN JE DOORBRAKEN FORCEREN’



FOTO: MARTIJN BEEKMAN

OVERHEID VAN
DE TOEKOMST

Omdenken. Het is niet waar de publieke sector doorgaans in uitblinkt. Wendy Kwaks wel. Mede daardoor werd zij verkozen tot Ambtenaar van het Jaar 2021. Als programmamanager Transitie bij Defensie zoekt zij naar slimme verbindingen en handige oplossingen voor maatschappelijke opgaven. 'Hoe krijg je grote organisaties in beweging en worden zij wendbaarder? Die vraag vind ik mega-interessant', aldus Wendy.

De krijgsmacht heeft haar passie. 'Ik werk er al twintig jaar en wat mij drijft is de hoge mate van zingeving van de organisatie. Dit werk doet ertoe, het gaat over onze veiligheid en dat is de basis onder alles wat we willen doen in ons land. Daarnaast vind ik het prachtig dat vertrouwen de basis is van alles wat we doen. Militairen doen het voor elkaar. De band of brothers and sisters is geen verzinsel, die hechte relatie is er echt.'

'Ik opereer op de plek waar de top en de werkvloer elkaar kruisen. Dat is waar de ruimte voor verandering zit, waar we knelpunten kunnen oplossen. Als programmamanager ben ik daarvoor aangesteld en kan ik buiten de bestaande structuren om werken. Behalve het in gang zetten van veranderingen en doorbraken, heb ik de opdracht om de deuren en ramen bij Defensie open te zetten. Van oudsher is wat wij doen niet zo zichtbaar. Maar de behoefte om ons te laten zien en draagvlak te creëren voor onze bijdrage aan de samenleving, is er wel. Ik heb, kortom, een heel brede opdracht.'

BEHAPBAAR MAKEN

De manier waarop Wendy te werk gaat is door transitieprocessen behapbaar te maken. 'Maak het klein, is mijn motto. Door grote thema's op te delen in kleine uitdagingen met realistische doelen, kun je gemakkelijker bewegen. Die doelen bedenken mijn team en ik soms zelf, maar liever zien we dat onze operationele commando's, zoals de marine, de landmacht, de luchtmacht en de marechaussee zich bij ons melden met hun vraagstukken. Dan kunnen we een doorbraak forceren op onderwerpen waarop onze collega's in hun dagelijkse, operationele werk vastlopen.'

Een voorbeeld dat Wendy graag noemt, is het begin van de coronatijd, toen plotsklaps iedereen thuis kwam te werken. 'We hebben toen heel snel een organisatie neergezet van 25 reservisten uit allerlei relevante sectoren: de bouw, de IT, de logistiek, de maritieme en financiële sector, het onderwijs... In de ene sector viel door de crisis alle activiteit stil, terwijl het elders juist alle hensen aan dek was. Elke dag zijn we online bij elkaar gekomen en zijn we onze inzichten uit de verschillende sectoren gaan delen. Zo organiseerden we dat horecavervoerders bijspongen bij de voedselbank, zetten we een defensielocatie en mensen in voor het testen van de Covid App, zorgden we voor de reiniging van materieel van het Rode Kruis en regelden we het transport van noodhospitaalcapaciteit naar het Caribisch gebied. Als bijvangst regelden we met ons netwerk honderden laptops voor scholen en zorgden we voor hulpmiddelen voor de coördinatiecentra voor corona. In totaal hebben we zo'n 20 projecten in no time opgepakt, op een uiterst wendbare manier. Dat was niet alleen zeer bevredigend, maar we leerden er zelf ook nog eens een hoop van.'

'Dat dit zo uitpakte, komt mede door de manier waarop het Transitieteam is gepositioneerd: rechtstreeks onder de Commandant der Strijdkrachten, die veel ruimte geeft om te experimenteren. Daarnaast heb ik een vrije rol. Ik kan versnellen als ik dat wil, omdat ik mandaat heb. In mijn team zitten burgerambtenaren, militairen en ondernemers bij elkaar. We zijn met zijn tienden en samen zien we veel en bekijken we een onderwerp vanuit verschillende kanten. Zo kunnen we snel analyseren, en snel op weg naar een oplossing. Daarnaast werken we in een breder netwerk. Dat biedt flexibele capaciteit, en wendbaarheid per thema. En het werkt. Het Transitieteam heeft een enorm hoge, positieve energie dat voortdurend uitstraalt: "Yes, we can". We zijn snel en wendbaar en forceren vele doorbraken.'



“Ik opereer op de plek waar de top en de werkvloer elkaar kruisen. Dat is waar de ruimte voor verandering zit, waar we knelpunten kunnen oplossen.”

FOTO: MINISTERIE VAN DEFENSIE

BEWEGEN IN ONZEKERHEID

'Dat neemt niet weg dat collega's het soms nog spannend vinden om ons aan de gang te laten gaan met hun problemen. Dan zeg ik: We zijn op reis, en ik weet niet welke oplossing je krijgt. Maar vertrouw erop dat wij voor die oplossing gaan en dat je resultaat krijgt als je ons laat meewerken. En we weten dat het spannend is om te bewegen in onzekerheid, maar we doen het samen en we laten je niet vallen. Ja, dat is een heel andere benadering dan de veilige routes die we gewoonlijk lopen binnen de overheid. Maar ja, we willen verandering, dus dan moet je ook je aanpak anders organiseren.'

Dat klinkt logisch, maar is niet altijd eenvoudig. 'Bij Defensie excelleren we in crisissituaties. Dan is onze organisatie optimaal wendbaar. Die positieve kracht komt alleen niet altijd tot zijn recht in vreedstijd. Dan zijn de lijnen lang, en werken we heel procedureel. Ik denk wel eens: we zouden in Den Haag meer moeten werken zoals we op missie werken: het oog gericht op het doel, snel overleggen en besluiten, en dan aan de slag en doorpakken. Waarbij we het goede van de bureaucratie, zoals rechtmatigheid en betrouwbaarheid, wel moeten koesteren.'

'Ik zie het als mijn taak om dat spanningsveld om te zetten in concreet resultaat voor Defensie, maar ook voor de bredere maatschappelijke opgaven van onze samenleving', vervolgt Wendy. Ze geeft nog een paar voorbeelden. 'We hebben het zogenoemde HR-ecosysteem ontworpen. Dat is een vorm van gedeeld werkgeverschap waarbij inmiddels zo'n 70 bedrijven zijn aangesloten. Onze wens was om organisaties en bedrijven bij elkaar te brengen die samenwerken, kennis delen en talent uitwisselen. Zo kunnen we Nederland samen veiliger maken. Inmiddels wisselen we met verschillende bedrijven al mensen uit, en kunnen we gebruik maken van specialistische kennis die we zelf niet voldoende in huis hebben. Het systeem werkt en is succesvol. De komende tijd gaan we opschalen en meer bedrijven uitnodigen om mee te doen. Een ander voorbeeld is de Green & Social Deal die we hebben gesloten met de gemeentes Amersfoort, Leusden en Soest. Het begon met de noodzaak om onze kazerne in Amersfoort te verduurzamen. Ook de gemeente bleek duurzaamheidsdoelstellingen te hebben. Zo zijn we in gesprek geraakt over samenwerking, en zagen we meerwaarde in het betrekken van de nabijgelegen gemeenten Leusden en Soest, waar ook defensierterreinen zijn. Dat heeft geleid tot

niet alleen een duurzaamheidsovereenkomst tussen onze organisatie en deze gemeentes, maar ook tot een social deal waarin het bijvoorbeeld over personeel, opleidingen en cultureel erfgoed gaat.'

HET VERSCHIL MAKEN

Hoewel het haar allemaal niet snel genoeg gaat, is Wendy trots op wat ze bereikt en hoe Defensie het verschil kan maken voor Nederland. 'Ik zie momenteel heel veel mogelijkheden om dit verder te brengen dan Defensie alleen. En dat gebeurt ook al. Met het HR-ecosysteem doen inmiddels ook al andere overheidsorganisaties mee, zoals de politie, de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en Justitie. Inmiddels werken we met een aantal van deze organisaties aan een nieuw project om jongeren uit kwetsbare wijken te interesseren voor een baan in de veiligheidssector.

Mijn overtuiging is dat je op elke plek waar je zit het verschil kunt maken door gewoon te gaan doen. Het klopt dat onze opgaven complex zijn, en dat het vertrouwen in de overheid laag is doordat het te vaak niet lukt om te doen wat er echt nodig is. Daarom zeg ik ook: maak het klein. Dan kun je waarmaken wat je belooft en gaandeweg steeds meer impact maken en opschalen. Een ander stokpaardje van me: maak jezelf geen slachtoffer van het systeem. Het zijn de mensen die verandering kunnen creëren, ook al zijn onze organisaties soms complex. Het is stimulerend om te bedenken welk verschil je wél kunt maken, vanuit jouw eigen positie. Dat probeer ik in ieder geval zelf te doen, en ook over te dragen. Altijd maar weer die vraag stellen: wat kan er wel? Want elke overwinning, al is die nog zo klein, draagt bij aan een hersteld vertrouwen en een sterker Nederland.'