

**Gerard Bakker, bestuursvoorzitter COA:**

# “We moesten creatief én innovatief zijn”

Bij het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) bekleedt Gerard Bakker (1959) sinds december 2014 de functie van bestuursvoorzitter. Hij roemt de kracht van het collectief in zijn organisatie. “Je doet het samen. Met elkaar ben je ontzettend sterk.”

*Je werkt al een leven lang in overheidsdienst. Je passie voor de publieke zaak moet enorm zijn.*

“Als ik tachtig ben wil ik op mijn loopbaan kunnen terugkijken en me realiseren dat het werkelijk ergens over ging. Werken bij de overheid is voor mij een bewuste keuze; ik word er blij van. Dat geldt ook voor mijn functie bij het COA. Werken voor mensen in een kwetsbare positie, op de vlucht voor oorlog en terreur. Dat gaat ergens over, het is maatschappelijk relevant. Mijn werk gaat altijd over recht en rechtvaardigheid. Vanwege mijn financiële achtergrond heeft men mij weleens geprobeerd te verleiden om over te stappen naar het bedrijfsleven, maar geld of status interesseren me niet. Mijn werk moet betekenis hebben, dat zit in mijn genen.”

*Heb jij voorbeelden van momenten waarop je overduidelijk in de wind stond?*

“Het vreemdelingendossier domineerde lange tijd het nieuws. Toen het echt crisis was, bijvoorbeeld op momenten dat we te maken kregen met een instroom van ruim vierduizend mensen per week, heb ik mij met ziel en zaligheid ingezet om asielzoekers op een goede manier onderdak te bieden. Dat betekende leiderschap tonen. Op zo'n moment beseft ik sterk dat we ons als organisatie niet konden verschuilen. We moesten laten zien dat we het aan kunnen en de krachten weten te mobiliseren

om te voorkomen dat mensen op straat komen te staan. We moesten creatief en innovatief zijn, tot oplossingen komen, desnoods onconventionele. Voorbeelden daarvan zijn de noodopvang op het Vierdaagseterrein in Heumensoord (Nijmegen) en de inzet en ombouw van twaalf gevangenissen tot azc. Ook de begeleiding naar integratie en werk past in dit rijtje.”

*Heb je in die periode weleens wakker gelegen?*

“Dat niet. Als iedereen in de organisatie ten prooi valt aan een zekere mate van onrust, word ik juist rustig. Als je weet dat je wekelijks duizenden bedden en nieuwe locaties moet regelen, kun je beter het hoofd koel houden. Gelukkig heeft geen enkele asielzoeker de nacht op straat moeten doorbrengen en daar ben ik ongelofelijk trots op. Dat is gelukt dankzij

de samenwerking met onze ketenpartners, de landelijke en lokale politiek en het openbaar bestuur. Je doet het samen. Met elkaar ben je ontzettend sterk. Denk overigens niet dat nu de instroom van vluchtelingen sterk afneemt de rust is weergekeerd. Er waren spandoeken toen er asielzoekers kwamen en er zijn spandoeken als we een azc sluiten. Gelukkig zie ik dus ook veel draagvlak in de samenleving voor wat we doen.”

*Omschrijf jouw manier van werken eens.*

“Als bestuur, we doen het collegiaal, willen wij de kwaliteiten van medewerkers zo goed mogelijk benutten. Daarom luister ik goed naar onze mensen. Wat ik daarnaast graag doe, is ad hoc problemen structureel aanpakken. Ik denk het liefst drie tot vier stappen vooruit om te signaleren wat de uitdagingen van over-

morgen zijn. Persoonlijk doe ik verder graag dingen waar ik van kan leren. Mijn motto is dat je 's avonds slimmer moet zijn dan 's morgens. Dat verwacht ik ook van mijn mensen. Ik heb vaak tegen ze gezegd: help me, want ik heb jullie nodig. Dan sta je er versted van welke krachten dat losmaakt. Ik heb elke dag wel iemand, een vrijwilliger of een medewerker, die ik als held beschouw. Als je ziet dat zij bereid zijn om alles te geven, dan kan ik dat zeker.”

*Wat heb je geleerd en wat wil je anderen meegeven?*

“Toen ik in deze functie begon wist ik dat het een uitdagende klus zou worden, maar niet dat we vanaf dag 1 een crisis moesten managen. Het was zo heftig: alles wat ik in het verleden heb geleerd, had ik daarbij wel nodig. Een belangrijk leermoment voor mij is wel

dat constructief overleg tussen politiek, openbaar bestuur en een uitvoeringsorganisatie als de onze heel veel tot stand kan brengen. Zo'n ervaring gun ik iedereen. De aanpak om problemen samen met gemeenten en provincies structureel aan te pakken, gebruiken we nu ook om integratie en participatie in te bedden. Met alles wat wij ten tijde van de hoge instroom hebben geleerd, doen we nu ons voordeel in de toekomst. Daarnaast zou ik nog meer werk willen maken van het delen van dilemma's met jonge professionals in en buiten onze organisatie, zoals anderen in het verleden dat ook met mij hebben gedaan. Er valt wederzijds heel veel te leren. Het openbaar bestuur is van ons allen. Ik ga vrijwel altijd in op verzoeken voor gastcolleges en publieke discussies. Een moderne overheidsmanager is volgens mij zichtbaar en toegankelijk. Met trots en enthousiasme wil ik die moderne overheidsmanager zijn.”



“Als iedereen in de organisatie ten prooi valt aan een zekere mate van onrust, word ik juist rustig”