



RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER

- > Aansluiten op wat er leeft
- > Communicatie als beleid
- > Scenario's voor het communicatievak
- > 5 experts, 7 visies, 9 cases – 1 verhaal

RIJKSOVERHEID (070) zkt. PARTNER

RIJKSOVERHEID (070), AFGESLANKT, BETROUWB., VOL
GOEDE BEDOELINGEN, INTROV., MAAR WAT ONZEKER
ZKT PARTNER, M/V, VOOR SERIEUZE GESPREKKEN,
SAMENWERKING, DIEPGANG EN GELIJKWAARDIGHEID.
NIKS MOET, ALLES MAG...

De netwerkaanpak werkt ook voor de Rijksoverheid

Je hoort en leest het overal: we leven in een informatie- en netwerksamenleving. Relaties tussen mensen en organisaties veranderen. De betekenis van hiërarchie en vaste regels en procedures neemt af. Doelgroepen zijn minder afgebakend en mensen bewegen zich steeds vaker in verschillende circuits. En online ligt de wereld aan onze voeten. Daardoor kunnen opinieleiders op terrein A opinievollers zijn op terrein B – en andersom.

Kortom: iedereen netwerkt. Ook de Rijksoverheid en de mensen die er werken. En steeds vaker gebeurt dat ook bewust. Want sommige opgaven zijn nu eenmaal te groot en te complex voor traditionele instrumenten als wet- en regelgeving en subsidies. Bovendien wordt de rijksdienst kleiner en moeten we (dus) zoeken naar nieuwe en efficiëntere manieren van werken, die passen bij de veranderende samenleving. De kern van deze ontwikkeling is dat de Rijksoverheid in steeds meer gevallen niet de spelleider is, maar een van de spelers in een team, dat samen problemen aanpakt.

Daarover ging het tijdens het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER, op 29 november 2012. Deze bundel is daarvan de weerslag. Centraal staat de vraag wat de netwerkaanpak betekent voor en vraagt van beleids- en communicatiemensen bij het Rijk. Veel collega's zijn al actief bezig met nieuwe vormen van samenwerking. Ze gingen zelf de boer op of werden gevonden door maatschappelijke partijen. Dat levert verrassende nieuwe inzichten en praktijkervaringen op. En wat ook blijkt: vanzelfsprekend is de samenwerking allerminst – nog niet.

Hoe dat de werkt, staat uitgebreid beschreven in de expertartikelen en casebeschrijvingen in deze bundel. Het zijn de eerste pareltjes in een ontwikkeling die het werken bij (en van) de overheid fundamenteel kan veranderen. Want tijdens het

congres werd duidelijk dat werken met een netwerkaanpak vraagt om een herwaardering van rollen en een herverdeling van verantwoordelijkheden. Binnen het huidige systeem blijkt al heel veel mogelijk. En de netwerkaanpak is ook zeker geen *rocket science* maar mensenwerk. En het is ook een kwestie van vertrouwen tussen overheid en samenleving en tussen managers en medewerkers binnen de Rijksoverheid.

Deze bundel laat in de kern twee dingen zien. Ten eerste dat de netwerkaanpak werkt, ook voor de Rijksoverheid. En ten tweede dat de ontwikkeling naar die netwerkende Rijksoverheid pas net is begonnen. Aan ons, de professionals van het Rijk, de mooie taak om deze nieuwe manier van werken verder uit te bouwen.

Kajsa Ollongren
Secretaris-generaal van het Ministerie van
Algemene Zaken



Inhoudsopgave

RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER

1 | Voorwoord

De netwerk aanpak werkt ook voor de Rijksoverheid *Kajsa Ollongren*

DE EXPERT

10 | Nieuw bestuur in 10 regels *Hans Boutellier*

Met illustratie door *Robert van Raffe*

19 | De ambtenaar als ‘frontlijnwerker’ *Ton Baetens*

Samenvatting

23 | Een netwerk tot leven brengen *Eelke Wielinga*

Samenvatting

27 | Signaturen voor samenwerking *Marjoke Hoeve, Martine de Jong en Marjolein Lanzing*

Samenvatting

37 | Strategische communicatie in netwerkprogramma's *Roelof Benthem*

Samenvatting

CASUS

12 | “De basis voor het succes was het ontbreken van structuur”

Hoe de Koninklijke Landmacht samen met de defensie-industrie werkt aan een wereldwijd inzetbare landmacht

15 | “De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is”

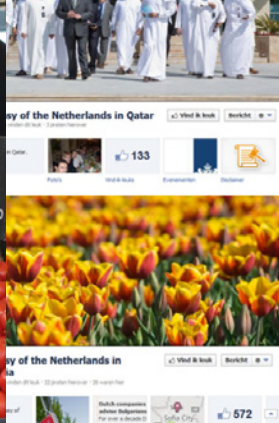
Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy

Colofon

Dit is een uitgave van Dienst Publiek en Communicatie, ministerie van Algemene Zaken. Alle artikelen en bijdragen in deze bundel vind je ook terug op Rijksoverheid.nl.

Redactie

Academie voor
Overheidscommunicatie/
Dienst Publiek en Communicatie
Miriam van Staden
Paulijn de Bruijne
Jan Willem Schouw
Renée Swart



- 20 | **100 werkgevers in de hoofdrol**
Hoe SZW podium biedt voor een gesprek over duurzame inzetbaarheid op de werkvloer

- 24 | **“Oplossingen komen van partners, het Rijk faciliteert”**
Hoe lenM een probleem aanpakt dat van iedereen is

- 28 | **“Zendingsdrang is nergens voor nodig”**
Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden

- 33 | **Nederland wordt Wijzer in geldzaken**
Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt

- 38 | **Iedereen wil toch het beste voor het kind?!**
Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders

- 44 | **Wat levert het Rijk als er geen extra geld is?**
Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandswijk samen aanpakken

- 48 | **Voor Nederland wereldwijd online**
Hoe Buitenlandse Zaken ook online diplomatie bedrijft

EN VERDER

- 4 | **“Communicatie is nu de kern van mijn werk”**
Paulijn de Bruijne en Miriam van Staden

- 31 | **“Je gaat het pas zien als je het doorhebt”**
Nico Jong

- 42 | **De volgende stap.... 5 columns**
Gerda Deekens, Gea Wante-Wolfslag, Jan Hendrik Dronkers, Peter Schmeitz en Davied van Berlo

Cartoons

Robert van Raffe

Beeld

Voorkant en artikel pagina 4:
Ontwerpwerk

Vormgeving

Ando bv, Den Haag

Drukwerk

VijfKeerBlauw, Den Haag

Auteursrecht

Het auteursrecht op deze publicatie berust bij Dienst Publiek en Communicatie. Het auteursrecht op de afzonderlijke bijdragen berust bij de desbetreffende auteurs. Het is toegestaan delen van deze publicatie onder vermelding van de naam van de auteur en de bron te gebruiken voor niet-commerciële doeleinden. Voor elk ander gebruik moet toestemming worden gevraagd aan Dienst Publiek en Communicatie.

©Ministerie van Algemene Zaken, 2013

“Communicatie is nu de kern van mijn werk”

Wat betekent de ‘netwerkaanpak’ voor de beleids- en communicatiemedewerkers bij het Rijk?

De overheid als ‘een van de partners’...

De netwerkaanpak verandert het werk van ambtenaren: vaker de deur uit, zichtbaar worden in een netwerk, en proberen initiatieven van buiten naar binnen het Rijk te brengen. Een grote verandering waarbij zij, volgens eigen zeggen, nogal eens ‘buiten de lijntjes moeten kleuren’. Nog lang niet iedereen werkt in netwerken, en waarschijnlijk zal ook niet iedereen zo gaan werken. Maar steeds meer collega’s krijgen ermee te maken. *Paulijn de Bruijne* en *Miriam van Staden* van de Academie voor Overheidscommunicatie gingen op onderzoek uit: wat houdt de netwerkaanpak in bij de Rijksoverheid? Wat betekent zo’n aanpak concreet voor het dagelijks werk van ambtenaren? En, vanuit onze rol als Academie voor Overheidscommunicatie, wat heeft de netwerkaanpak voor implicaties voor de communicatie van de Rijksoverheid?

Kiezen voor de netwerkaanpak

“Er moet toch iets beters zijn dan weer nieuwe regels,” “het geld is op”, “een kleinere overheid past zo’n grote broek niet meer,” “mensen kunnen het veel beter zelf”, “mensen willen het veel liever zelf,” “samen komen we tot veel betere oplossingen.” Allemaal redenen voor rijksambtenaren om bij het aanpakken van vraagstukken te kiezen voor een netwerkaanpak. Niet de overheid bedenkt de oplossing voor de burger, maar mensen zelf komen samen om in een netwerk hun belangen, ideeën en talenten bij elkaar te leggen. Nieuwe partners sluiten aan en in die gezamenlijkheid worden oplossingen gevonden voor problemen. De motieven om te kiezen voor een netwerkaanpak zijn divers. Soms gedreven vanuit het gevoel dat de overheid het niet alleen kan; vaak ook vanuit het besef dat de samenleving is veranderd en de overheid niet alle problemen naar zich toe moet trekken. Dit doet geen recht aan de ‘kracht in Nederland’: de ondernemingslust van bedrijven en veel burgers die – mede dankzij de informatierevolutie – in staat zijn hun eigen oplossingen te zoeken. De overheid moet initiatieven faciliteren en vooral niet in de weg lopen.

Nieuwsgierig naar hoe de ‘netwerkaanpak’ bij het Rijk er uitziet, en naar de manier waarop communicatie hierbij een rol speelt, selecteerden we negen projecten. We spraken met de beleids- en communicatiemedewerkers over hun werk. Ook vroegen we een aantal experts op het gebied van netwerken om

de ontwikkelingen te duiden. Wat maakte dat deze projecten succes hadden?

Het doel is niet om de netwerkaanpak te definiëren. Dit lijkt ook weinig zinvol: kenmerkend is eerder dat ieder vraagstuk zijn eigen benadering vraagt. Iedere aanpak is dus toegesneden op het vraagstuk en niet op een (organisatie)model. Maar we vonden in de diversiteit een aantal aspecten dat steeds naar voren komt. Het meest opvallende is dat communicatie de kern van het werk is: Communicatie is het beleidsinstrument, communicatie staat centraal in de aanpak, en communicatief gedrag is de kerncompetentie van de ambtenaren die zich bezighouden met de netwerkaanpak.

In de bundel waar dit artikel deel van uitmaakt zijn de negen cases opgenomen die dit illustreren. In dit artikel focussen wij op de implicaties die al deze ervaringen hebben voor de communicatie als onderdeel van beleid, en de relatie tussen de beleids- en communicatiedirecties.

Grote opgaven, veel partijen

Hoe bereiken we een fossiele-brandstofvrije samenleving? Hoe betrekken we meer ouders bij school? Hoe verminderen we de files? Het zijn dergelijke grote opgaven waarbij het Rijk voor een netwerkaanpak kiest. In alle gevallen zijn er veel partijen in beeld die vanuit verschillende belangen



en verschillende perspectieven het vraagstuk benaderen. Financiële prikkels (rekeningrijden, brandstofaccijns) leiden soms tot grote weerstand of lijken weinig effectief. In sommige gevallen is het ook de vraag of er überhaupt een financiële prikkel te vinden is: een boete voor lang douchen? Of subsidie voor luizenpluivaders? Niemand zit te wachten op weer nieuwe regelgeving. En tegelijkertijd zijn er genoeg partijen die (financieel) belang hebben bij het aanpakken van het probleem. Doel van de projecten is dus het uitvoering geven aan een beleidsdoelstelling, zonder nieuw beleid te maken. Er komen geen regels, geen heffingen of subsidies, en er gaat dus ook niets 'naar de Kamer'. Deze benadering blijkt vaak effectiever, kost minder geld en sluit veel beter aan op de manier waarop de samenleving graag betrokken is bij het oplossen van problemen.

Ton Baetens stelt dat de overheid alleen relevant kan blijven als zij aansluit op de energie in de samenleving.

Soms leidend, soms volgend

De betrokken partners in het netwerk zijn vaak organisaties of de (koepel)vertegenwoordigers van organisaties: commerciële partijen, NGO's of wetenschappelijke instellingen, adviesbureaus, etc. Hierbij kijkt het Rijk ook 'achter' de vaste overlegpartners en voert ze een tweesporenstrategie: de koepels meenemen in het proces, maar vooral ook rechtstreeks contacten aanknopen met de achterban. De betrokkenheid van 'de individuele burger' is vaak nog gering. Een uitzondering hier is 'ouderbetrokkenheid' waar via de Facebook-pagina juist individuele Nederlanders worden uitgenodigd mee te doen aan het gesprek.

De vorm die de netwerkaanpak bij het Rijk krijgt is niet uniform. Soms is de Rijksoverheid duidelijk de leidende partij, soms ligt hier ook het initiatief; maar net zo vaak sluit de Rijksoverheid aan op een initiatief van derden.

Het wegnemen van hobbels

De bijdrage van de Rijksoverheid aan de trajecten is eveneens wisselend, maar draait steeds om drie aspecten. Allereerst het op gang brengen, organiseren en faciliteren van samenwerking, soms met enig 'procesgeld' achter de hand om van start te kunnen. Door mensen in contact te brengen, ontmoetingen te organiseren, samenwerkingsverbanden te smeden – al dan niet ondersteund door formele contracten. Ten tweede is opvallend dat de projectteams een soort 'brug' vormen tussen de wereld van de partners, en de wereld van de overheid. De bijdrage ligt dan in het vertalen van behoeften uit het netwerk naar de hiërarchische organisatie van de Rijksoverheid. Ten derde, in het verlengde van het voorgaande, ligt een belangrijke bijdrage in het wegnemen van hobbels, met name in wet- en regelgeving. Een papierproducent kan graag vezels willen winnen uit afvalwater waarmee milieuwinst is te boeken, maar dan moet de afvalstoffenwet dat wel toelaten.

De logica van de organisatie maakt plaats voor de logica van de opgave.

Het perspectief is radicaal omgedraaid: van de logica van de eigen organisatie naar de logica van de maatschappelijke opgave en het netwerk. Betekent dit dat de Rijksoverheid naar een complete systeemomslag moet? Dat blijkt mee te vallen.

De succesvolle voorbeelden in deze bundel laten zien dat deze wisseling van perspectief ook binnen dit systeem heel goed kan werken. Maar de aanpak is wel anders, en het werk van de ambtenaar verandert mee.

Wat betekent dit voor sturing bij de overheid? Hans Boutellier formuleerde tien regels voor nieuw bestuur.

Communicatie is steeds het belangrijkste beleidsinstrument, maar niet zoals voorheen in de vorm van voorlichting of massamediale campagnes. Communicatie betekent nu aansluiting vinden bij bestaande netwerken of oprichten van nieuwe netwerken waarin luisteren en verbinden centraal staan.

De aanpak: werken aan ambitie én relatie

De ambitie om met partners tot oplossingen te komen zonder nieuw beleid vast te stellen heeft grote implicaties voor de aanpak. Hoe begint zo'n project, en hoe krijgt het vervolgens vorm?

Het initiatief voor de netwerkvorming ligt nog vaak bij het Rijk. In sommige gevallen vanuit de politieke top (een minister maakt het vergroten van ouderbetrokkenheid op scholen haar speerpunt), maar soms ook vanuit de organisatie zelf: beleidsambtenaren signaleren vanuit hun werk een ontwikkeling waarmee iets gedaan moet worden (zoals bij het programma 'Biobased economy'). De eerste opdracht is dan het op gang brengen van samenwerking. De zoektocht naar de gezamenlijke ambitie, vaak verwoord als 'de stip aan de horizon', wordt wel het 'warme proces' genoemd. Deze fase speelt zich af nog voor er sprake is van een plan, missie, programma of aanpak, maar blijkt in alle gevallen cruciaal voor het latere succes.

Volgens Eelke Wielinga is het bouwen aan relaties een onmisbare eerste fase voor een succesvol programma.

De meeste ambtenaren richten zich bij de eerste netwerkvorming op partners die duidelijke intrinsieke motivatie hebben om mee te doen. Zoals in het programma Wijzer in geldzaken: banken hebben klanten die hun lening niet kunnen aflossen, de Vereniging Eigen Huis signaleert hypotheekproducten die voor klanten onbegrijpelijk zijn, leraren zien leerlingen met geldzorgen een



slechte start maken, en het Leger des Heils vangt mensen op die alles zijn kwijtgeraakt. Het enthousiasme en de gedrevenheid van deze partners geven de energie om samen te onderzoeken wat de verschillende belangen zijn, en wat iedere partner zou kunnen bijdragen.

Open houding

De luisterende, verbindende rol die de Rijksoverheid hier inneemt, brengt een open houding met zich mee. En dat betekent dat de overheid niet van tevoren met een dichtgetimmerd plan kan komen. De belangen van de overheid kunnen namelijk anders zijn dan die van de partners, die onderling ook eigen belangen en zorgen hebben. Of zoals Victoria Dekker van 'Beter Benutten' het verwoordt: "Belangrijk is te beseffen dat iedere partij een eigen belang of 'frame' heeft. De kunst is ze aan te spreken op wat hen triggert. Voor het bedrijfsleven is dat bijvoorbeeld modern werkgeverschap, of 'vitaliteit'. Dat zijn natuurlijk andere triggers dan vanuit IenM leidend zijn". De open houding bij 'Beter Benutten' betekent dat in het netwerk leveranciers van 'thuiswerk'-faciliteiten, openbaarvervoersorganisaties, milieubeweging en bouwsector allemaal een plaats hebben. Elk van de partners brengt immers ook weer andere mogelijkheden mee. Uitdaging is: kunnen de partijen met hun eigen mogelijkheden elkaar versterken en zo het doel dichterbij brengen?

Elk van de partners brengt weer andere mogelijkheden mee.

Hoewel de beleidsdoelstelling een speerpunt kan zijn van de minister (zoals bij ouderbetrokkenheid), opereren de programma's in betrekkelijke politieke luwte: de minister verlangt niet op korte termijn 'eigen resultaten'. Zo was het doel van onderwijsminister Van Bijsterveldt het in gang zetten van een gesprek, zonder harde *targets* in bijvoorbeeld toename van het aantal ouders dat zich inzet op school.

Buiten de lijn

Wanneer de eerste krachten gebundeld zijn, wordt er vaak een convenant, samenwerkingscontract, strategische agenda of ander document opgeleverd waarin de partijen vastleggen wat het doel is en aan welke inspanningen iedere partij zich committeert. Als de ambitie er ligt, wordt een structuur gekozen die waarborgt dat de netwerkpartners elkaar zien en op de hoogte blijven van elkaars successen, bijvoorbeeld bij regelmatige netwerkbijeenkomsten en conferenties, of op online platforms. De meeste projecten hebben een eigen website waarop de initiatieven zichtbaar zijn.

De projectteams vormen een soort brug tussen de wereld van de partners, en de wereld van de overheid. En daarbij past een 'los-vaste', platte organisatiestructuur. Bij het Rijk zijn de netwerkprojecten vrijwel allemaal ondergebracht in een project- of programma-team dat buiten de lijn geplaatst is, of tussen de werelden van verschillende directies of departementen valt. De programmateams doorsnijden vaak de beleidskokers. Hun bijdrage ligt namelijk ook in het vertalen van behoeften uit het netwerk naar de lijnorganisatie van de Rijksoverheid.

volgens Roelof Benthem verschilt de netwerkaanpak maar op enkele punten van de bekendere programma-aanpak. Wezenlijk anders zijn met name de complexiteit van eigenaar- of opdrachtgeverschap, en de afstemming tussen de partijen, juist in de strategische communicatie.

De beleidsmedewerker: tussen twee werelden

Als communicatie de kern van beleid is, dan is het ook de kern van het werk van de beleidsambtenaar. In de netwerkende overheid is de beleidsmedewerker voortdurend aan het communiceren met partners in het veld. De belangrijkste werkzaamheden: het overzien van het netwerk, het signaleren van kansen en het verbinden van partijen. Luisteren, inspireren, maken, kennis delen, podium bieden aan

inspirerende voorbeelden... "Ik zie mezelf als hoofd buitendienst", aldus een van de projectleiders. Snel en servicegericht speelt de ambtenaar de rol van spin in het netwerk. Of zoals een andere ambtenaar zegt: "Ik probeer altijd binnen een dag een vraag op te pakken, anders verlies ik mijn grootste meerwaarde: die van informatiebron en kennismakelaar".

Deze beleidsmedewerkers pendelen tussen twee werelden: tussen de leefwereld waarin de maatschappelijke partners aan verandering werken en de systeemwereld van de overheidsorganisatie met haar eigen politiek-bestuurlijke wetmatigheden. Ze zijn extern gericht, maar hebben ook een belangrijke *interne* rol, bijvoorbeeld wanneer obstakels in wet- en regelgeving of in bestuurlijk draagvlak de voortgang van het traject belemmeren. Dan is het belangrijk is om aansluiting te zoeken bij de (lijn)directies – op het eigen én op andere departementen – waar wetten en regels moeten worden aangepast. Interessant is dat de ambtenaar ook hier 'netwerkend' aan de slag gaat: op zoek naar collega's die, mogelijk weer vanuit eigen ambities en zorgen, zich willen verbinden aan de beleidsopgave smeedt hij tijdelijke *taskforces* of coalities.

De opgave houdt zich niet aan de kokers van de overheid; de ambtenaar dus ook niet.

Deze ambtenaren zien zichzelf niet als typische 'lijnambtenaar'. Het oplossen van de complexe problematiek houdt zich niet aan de kokers van de hiërarchische Rijksoverheid, en deze ambtenaren kijken over de muren van eigen directie of ministerie heen, om de behoeften van het netwerk door te laten dringen in het ambtelijk apparaat. Dat vraagt veel eigen initiatief, een ondernemersmentaliteit en vooral lef.

Meewerken aan een oplossing

Alle ambtenaren die we spraken voelden zich sterk



verbonden met de opgave. Ze werkten niet aan een opdracht die ze hadden gekregen, maar aan een opdracht die ze wilden krijgen. Soms hadden ze zelf hard gewerkt om de opdracht te verwerven. En altijd vanuit het besef dat de oplossing voor het vraagstuk er nog niet is. De grootste drijfveer van de netwerkende ambtenaren is het meewerken aan het laten ontstaan van oplossingen. Juist de gerichtheid op dat einddoel – en daardoor in een netwerk een neutrale positie kunnen innemen – maakt hen een aantrekkelijke en geloofwaardige partner voor anderen.

- **De netwerkende ambtenaar**
- **is persoonlijk betrokken**
- **en benaderbaar.**

Het lijkt geen twijfel dat deze beleidsmedewerkers communicatief zeer sterk zijn, en zeer omgevingsbewust. Deze ambtenaren zijn voortdurend geïnteresseerd in de opgave waar de ander voor staat en de belangen, zorgen en kansen die de opgave met zich mee brengt. In elke casus kwam ook naar voren dat de persoon van de ambtenaar ertoe doet: in het netwerk is de ambtenaar geen anonieme overheidsvertegenwoordiger, maar een mens met een gezicht die benaderbaar is door de buitenwereld en die zijn eigen persoonlijkheid ook mee mag brengen. De persoonlijke betrokkenheid geeft zoveel vertrouwen, dat ook een foutje nog wel vergeven wordt.

Martine de Jong onderscheidt vijf voorkeursstijlen ('signaturen') van ambtenaren, die hun aanpak – vaak ongemerkt – kleuren. Welke stijl past jou?

De communicatieprofessional: diep in de inhoud

Is de communicatieprofessional dan nog wel nodig met zulk sterk communicatief ontwikkelde beleidscollega's? Toch wel, aldus één van hen: "Alles

Succesfactoren voor communicatie in de netwerkaanpak

Een motiverend frame

Een motiverende stip op de horizon bindt partijen. Als dit doel wordt verrat in een kernachtige slogan of naamgeving voor het programma, zoals "ouders en school samen" motiveert dit anderen om het motto ook een centrale plek in de communicatiestrategie te geven.

Zoeken naar de relevantie voor de ander

Uitgangspunt is de ambitie, niet de oplossing. Als je jezelf niet vastbijt in een specifieke (beleids)oplossing, kun je op zoek naar de relevantie voor de ander. Ook in de communicatie verdwijnt de eigen beleidstaal naar de achtergrond. Een voorbeeld: BZK streeft naar het behalen van CO2-reductie door energiebesparing in de gebouwde omgeving, maar gaat pragmatisch op zoek naar maatschappelijk aantrekkelijke alternatieven voor de rijksdoelstelling: het nieuwe werken, voordelige energie, maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Eigenaar- en afzenderschap delen

Partnerschap werkt als de partijen eigenaarschap en afzenderschap delen. In veel cases is daarom gekozen voor een eigen uitstraling of huisstijl, zonder de rijkssignatuur.

Vorm en inhoud vallen samen

Als het in de beleidsaanpak om het bouwen van netwerken gaat, dan moeten de communicatie-

instrumenten dit ondersteunen. Dat betekent: interactie (ook online, bijvoorbeeld via Facebook), bijeenkomsten met ruimte voor kennisuitwisseling, en verhalen van echte mensen met echte gezichten.

Nabijheid organiseren

In de extern gerichte netwerktarjecten ontstaat het risico dat de verbinding met de interne wereld van het departement verbroken raakt. Hoe breng je de dynamiek van de straat binnen in het departement? Verhalen en beelden blijken onmisbaar: de rijkscollega's moeten het beleven. "Het draait om nabijheid", aldus een projectleider. "Collega's op het departement moeten weer gaan voelen waar het echt om gaat: de maatschappij staat soms zo ver van ons af."

Netwerkaanpak in de communicatie

Soms is het krachtiger om de boodschap niet als Rijksoverheid te brengen, maar juist de partners die dichtbij de einddoelgroep staan leidend te laten zijn in de communicatie. Het organiseren van een 'communicatienetwerk' met alle partners blijkt een goede manier om communicatie af te stemmen. Daarbij hoort ook dat je accepteert dat het soms anders gaat dan je het zelf zou doen.

Met ziel en zaligheid

Kenmerkend aan alle ambtenaren in de netwerkaanpak is de sterke inhoudelijke gedrevenheid. Ook de communicatieadviseur moet zich met ziel en zaligheid in het project willen storten om volwaardig lid van het team te kunnen zijn.

is communicatie in mijn werk, en ik doe mijn best. Maar ik heb echt expertise nodig om het professioneel aan te pakken."

Die expertise bestaat bijvoorbeeld uit het opzetten van een communicatiestrategie, die er ook echt anders uitziet. "Ik heb ongelooflijk veel af moeten leren", concludeert een van de communicatie-

adviseurs die we spraken. Generaties communicatiespecialisten zijn opgeleid in de planmatige aanpak van communicatie, waarbij je vooraf vanuit concrete zendergerichte doelstellingen (kennis-houding-gedrag) een strategie opstelt met middelenplan. Veel van deze aanpak kan overboord en maakt plaats voor een zoekende, luisterende aanpak. Helemaal in lijn met de nieuwe, meer 'open einde'-benadering



Vijf overdenkingen...

De netwerkaanpak stelt een aantal uitgangspunten en vanzelfsprekendheden in de overheidscommunicatie in een nieuw daglicht, en houdt de communicatiediscipline een spiegel voor.

Ruimte binnen de regels?

De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de professionalisering van met name de corporate communicatie bij het Rijk. Er is een rijksbrede huisstijl, de website Rijksoverheid.nl heeft alle departementale websites vervangen en er zijn regels en richtlijnen voor o.a. coproducties en het gebruik van social media. Dat is winst vanuit oogpunt van efficiency en transparantie over afzenderschap. Maar soms knellen de regels. Want wat doe je als je een website wilt optuigen voor het netwerk van partners, maar Rijksoverheid.nl staat alleen eigen rijksinformatie toe? En biedt de huisstijl voldoende mogelijkheden voor partnerschappen? Als deze regels te weinig ruimte bieden voor innovatieve vormen van beleidscommunicatie, wordt de communicatiediscipline gedwongen in de rol van 'huisstijlpolitie'. En dat is nooit de bedoeling geweest.

Regie en overzicht behouden?

Het inhuren van decentrale communicatieadviseurs is begrijpelijk – de directie Communicatie heeft te weinig capaciteit om zo intensief mee te

draaien in alle beleidsteams. Daarbij ontstaat het risico van versnippering. Van oudsher is de directie Communicatie een plek in het departement waar overzicht is: de communicatiecollega's bewegen zich door het hele departement. Ze zouden, bij goede onderlinge kennisdeling, als geen ander verbindingen tot stand kunnen brengen vanuit hun kennis van de belangen in de buitenwereld, bij de verschillende beleidsdirecties, en in de politieke top. Hoe kan de directie Communicatie deze rol blijven spelen als communicatie steeds meer decentraal vorm krijgt?

Kennis van gedrag?

De aloude gedachte dat nieuwe kennis tot veranderde houding en gedrag zou leiden heeft plaats gemaakt voor het besef dat veel gedrag niet bewust is. Ook in de netwerkaanpak zullen mensen zich er rekenschap van moeten geven dat meer informatie geven niet natuurlijk zal leiden tot ander gedrag. Wat wel succesvolle middelen zijn om mensen aan te sporen tot ander gedrag, is niet zo eenvoudig te bepalen. Wel is duidelijk dat beleidsambtenaren die in netwerken actief zijn, steeds meer kennis van menselijk gedrag zullen moeten hebben om mee te denken over kansen in het netwerk. Ligt ook hier een rol voor de communicatieadviseur?

Interne communicatie onmisbaar?

Bij een luisterende en verbindende rol voor de

overheid is het cruciaal dat de verhalen uit het netwerk terugvloeien in de organisatie. Immers, in het netwerk komen er mogelijk knelpunten aan het licht die door de Rijksoverheid uit de weg kunnen worden geruimd. Deze interne communicatie zou de directie Communicatie vanuit haar brugfunctie naar de buitenwereld kunnen ondersteunen. Zien de directies Communicatie hierin ook een rol voor zichzelf weggelegd?

Politieke bril af?

“Heb je nog wat voor de minister?” Het is een veelgehoorde vraag vanuit de directies Communicatie. En dan wordt vaak bedoeld: concrete, zichtbare resultaten. Een volstrekt legitieme vraag die programmateams soms toch buikpijn bezorgt. Want hoe concreet zijn procesresultaten? En als ze er al zijn, mag de minister ze zich dan 'toe-eigenen'? Andersom ontmoeten verzoeken om optredens soms de reactie: “Is niet interessant voor de minister”. Maar misschien heeft het netwerk de minister wel nodig? De netwerkaanpak vraagt – kortom – een andere blik: het wegnemen van politieke risico's én het wegnemen van maatschappelijke winst. De twee lijken soms tegenover elkaar te staan, maar het is een schijntegenstelling: maatschappelijke winst kan toch alleen maar winst voor de minister zijn?

door de beleidsmedewerkers die ook niet alles vantevoren vastleggen.

- **De communicatiestrategie**
- **is een beknopt stuk met**
- **strategische uitgangspunten.**

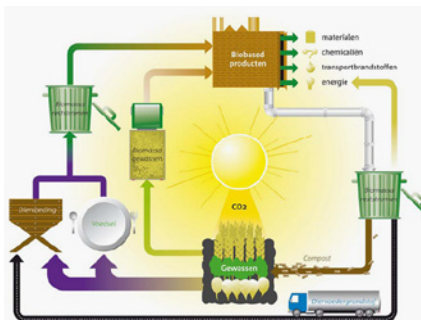
Anders dan een uitgewerkt plan met middelenoverzicht, is de communicatiestrategie nu vaak een beknopt stuk met een aantal strategische uitgangspunten waarin de formulering van de opgave en de

keuze van het 'frame' centraal staan. Geen traditioneel communicatieplan dat vooral vastlegt wat de directie Communicatie voor het project gaat doen, maar een communicatiestrategie die de basis legt voor de communicatie van het héle team.

De communicatieadviseur is daarmee niet langer de communicatiespecialist die een adviesrol heeft, maar meer de projectadviseur met communicatie als specifieke expertise. Hij bedenkt en voert niet alleen communicatieactiviteiten uit, maar is ook coach en facilitator voor de andere teamleden,

zodat zij hun rol kunnen nemen in de communicatie.

De rol van de adviseur verbreedt. De communicatieadviseurs zitten in de inhoud – anders dan de visie dat de adviseur vooral 'vanuit een frisse buitenstaandersblik kritische vragen stelt'. “Als je de inhoud niet tot in de puntjes beheerst, heb je geen positie”, aldus een adviseur. En net als de beleidsmedewerker moet de communicatieadviseur extern gericht zijn, out-of-the-box kunnen denken en initiatieven durven nemen.



Lees ook het pleidooi voor meervoudig kijken van Nico Jong.

• Ook de communicatieadviseur • is betrokken en extern gericht

Waar het samen optrekken van partners kenmerkend is voor het hele programma, geldt dit ook voor de communicatie. Ook de partners spelen een grote rol in de communicatie, dus is het belangrijk te zorgen dat deze elkaar versterken. Dat vraagt van adviseurs dat zij een eigen netwerk opbouwen met de communicatieadviseurs van de partnerorganisaties, samen de strategische uitgangspunten voor communicatie bepalen, en voortdurend communicatieactiviteiten afstemmen. Die coördinerende rol ligt vaak bij de communicatieadviseur van het programmeam. “Grappig, dit vraagt ook een netwerk aanpak van de communicatie”, concludeert een van hen.

Roelof Benthem beschrijft hoe je de communicatie en in een netwerkprogramma kunt organiseren.

• “Communicatie is ons • enige instrument.”

Scenario's voor de communicatiediscipline

De netwerkaanpak is nog niet grootschalig ingevoerd, maar er lijkt sprake van een duidelijke opmars. Zo staan burgerparticipatie en cocreatie centraal in het streven naar een ‘Open Overheid’ waarvoor nu ook op Europees niveau overeenstemming wordt gezocht. Het is aan de communicatiediscipline om aan te sluiten. Veel projectleiders ervaren de collega's van de directie Communicatie nog niet altijd als ‘mogelijkmakers’. Soms omschreven ze de directie Communicatie zelfs als ‘hindermacht’ die toegang tot de politieke top blokkeert. Al waren er ook beleidsmedewerkers die beduidend positiever waren: “Geld is er nauwelijks meer, regelgeving mag niet meer – communicatie is ons enige instrument. [...] Het is te gek voor woorden dat juist op communicatie zo bezuinigd wordt.” Het lijkt vaak klem te zitten op de praktijk die vraagt om communicatieadviseurs die vrijwel fulltime meedraaien in het programmeam, terwijl de directie Communicatie deze intensieve ondersteuning in de meeste gevallen niet kan leveren. Veel projectteams huren daarom zelf een adviseur in. Mits daar geld voor is. De contacten met de centrale directie Communicatie draaien vooral om afstem-

ming, rond de strategie op hoofdlijnen, de woordvoering en werkbezoeken van de bewindspersoon.

Het lijkt paradoxaal, dat juist nu communicatie het hart van beleid geworden lijkt te zijn, de directie Communicatie buitenspel dreigt te raken. De vraag dringt zich op hoe de directie Communicatie haar beleidscollega's kan (blijven) ondersteunen, ook als die steeds meer in netwerken gaan opereren.

Hoe nu verder?

Wat is de toegevoegde waarde van de directies Communicatie in de toekomst? In de discussies over deze vraag klinken vier richtingen door waarin met name communicatie-advies zich zou kunnen ontwikkelen:

1. Terug naar de kerntaken: directies Communicatie concentreren zich op hun monopolie - woordvoering, persvoorlichting, en speeches voor bewindspersonen. Communicatieadvies wordt gestopt. Beleidscollega's pakken de communicatie in beleidsprocessen zelf op.
2. Decentraliseren van communicatieadvies. De adviseurs verbreden hun taakopvatting naar ‘omgevingsmanagement’, worden in programma's gedetacheerd of decentraal ingebed. De directie Communicatie houdt contact voor overzicht en lichte regie op aansluiting tussen alle communicatiedisciplines.
3. Sparringpartner op strategische vragen: er blijven communicatieadviseurs bij de centrale directie Communicatie. Zij zijn op afroep beschikbaar voor korte maar krachtige ‘sparsessies’ met beleidscollega's over de grote strategische keuzes, maar leveren geen fulltime ondersteuning.
4. Terug naar het ambacht: beleidscollega's geven de communicatiestrategie zelf vorm, de adviseurs vanuit de directie Communicatie zorgen voor excellente uitvoering (tekst, beeld, vormgeving aan samenwerking en kennisuitwisseling).

In de discussie over deze ontwikkelingsrichtingen is opvallend dat de afgelopen jaren vooral gekoerst lijkt op een combinatie van 2 en 3, en dit zien we ook in verschillende cases terugkomen. De omvangrijke krimp bij de directies Communicatie in de afgelopen jaren maakte het onvermijdelijk dat keuzes gemaakt moesten worden, waarbij de aandacht vooral uitging naar prioritaire programma's – en dat betekent vaak: voor de minister prioritair – en naar advies op hoofdlijnen en politieke kansen en risico's. Tegelijkertijd spraken beleidsmedewerkers in de gesprekken vaak uit vooral een beroep te willen doen

op vakinhoudelijke expertise en excellente uitvoering, richting 4 dus. De grote lijnen kunnen zij zelf vormgeven. Het zal daarom goed zijn de verwachtingen over en weer expliciet op tafel te leggen en de afweging te maken wat wenselijk is binnen wat mogelijk is.

We danken met name Hanne Bikker, Fokie Flapper, Lixel Huijts, Chris Sol, Charlotte Moolenaar en Loulou Birza voor hun kritische reflectie en het aandragen van voorbeeldprojecten. En uiteraard zijn we veel dank verschuldigd aan alle collega's van beleid en communicatie die ons vertelden over hun werk.

Nieuw bestuur in 10 regels

Negen voorbeelden van succesvolle netwerktrajecten. Zijn dit toevalstreffers of volgen ze een patroon? We vroegen het vijf experts. Hans Boutellier is algemeen directeur van het Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & Burgerschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Tijdens het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER gaf Hans Boutellier zijn visie op de netwerkmaatschappij. Hierbij baseerde hij zich onder andere op zijn boek *De Improvisatiemaatschappij* dat gaat over de sociale ordening van een onbegrensde wereld. In dit boek werpt hij een nieuw licht op de complexiteit van de huidige samenleving. Velen ervaren chaos en onoverzichtelijkheid. Er heerst onbehagen onder burgers en er is onzekerheid bij bestuurders. Het lijkt aan perspectief te ontbreken. Maar misschien zien we wel iets over het hoofd?!

Hoe zou de overheidscommunicatie binnen de logica van een dynamische continuïteit kunnen functioneren? Wat betekent de netwerkaanpak voor overheidscommunicatie die laveert in de logica tussen de politieke functie en maatschappelijke dynamiek? Hans Boutellier formuleerde tien 'regels' voor nieuw bestuur.

1. **Mate van organisatie is bepalend voor bestuurlijke inzet:**
De overheid hoeft niet te gaan zitten waar het al goed gaat, maar juist op plekken waar je problemen kan verwachten of waar mensen het zelf niet redden.
2. **Sturing op dynamiek die al gaande is:**
Ga als overheid daar zitten waar je constructief kunt zijn. Je hoeft het niet altijd zelf te bedenken.
3. **Faciliteren én begrenzen van constructieve dynamiek:**
Help waar dat nodig is, maar zodra een netwerkaanpak de samenleving juist ondermijnt, moet je als overheid ook grenzen durven stellen.

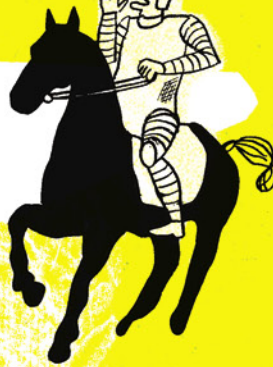
4. **Creëer helderheid in procedures:**
Maak duidelijk wanneer je de samenleving wel helpt en wanneer niet.
5. **Geen aanbod- of vraagsturing, maar probleem- en kanssturing:**
Aanbod- en vraagsturing horen niet echt bij een overheid.
6. **Zorg voor gedeelde probleem- en kansdiagnoses:**
Sluit aan bij thema's en problemen die in de samenleving spelen. Kijk waar de kansen zitten.
7. **Het cruciale belang van wederkerigheid – transacties:**
De basis voor relaties in een netwerksamenleving is wederkerigheid.
8. **Expliciteer verwachtingen (ook naar burgers):**
Als je duidelijk bent in wat je te bieden hebt, mag je ook wat terugvragen. Doe dat op een prettige toon; dialogisch.
9. **Durf te experimenteren en te de-implementeren:**
En als het niet werkt? Durf er dan als overheid ook mee te stoppen!
10. **De herontdekking van face-to-face contact:**
micro-interactie. Zoek het persoonlijke contact en het gesprek op, maar verlies niet uit het oog dat je als ambtenaar wel namens de overheid spreekt.

Bekijk ook de opname van de lezing van Hans Boutellier tijdens het congres en zijn presentatie op www.rjksoverheid.nl/netwerkendeoverheid.





GOED ZO!



1

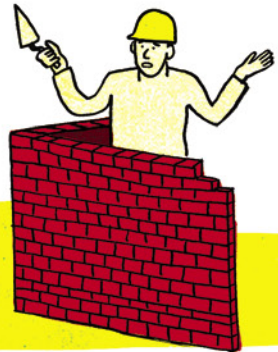


ROBERT VAN RAFFE '13

2



HIER STAAT NOG NIETS.



WAT IS DAT?

EEN BURGER.



10

“De basis voor het succes was het ontbreken van structuur”

Hoe de Koninklijke Landmacht samen met de defensie-industrie werkt aan een wereldwijd inzetbare landmacht

De Koninklijke Landmacht (KL) wil dat zo veel mogelijk KL-materieel gereed is om in te zetten bij oefeningen en daadwerkelijke missies. En dat voor de laagst mogelijke kosten. De landmacht en de industrie onderkennen dat zij elkaar daarbij nodig hebben. Om een verdieping in de samenwerking tussen landmacht en industrie te bereiken is daarom op initiatief van commandant Landstrijdkrachten, luitenant-generaal Mart de Kruif, het *Land Maintenance Initiative (LMI)* gestart. Het LMI wil een transparant en daadkrachtig partnerschap worden, in staat om in te spelen op een continu veranderende omgeving. Zo kan een zo hoog mogelijke inzetbaarheid van landsystemen tegen zo laag mogelijke kosten worden behaald.

Deze stap om het netwerk met de Nederlandse defensie-industrie een positieve impuls te geven, komt niet zomaar voort uit de algemene tendens van de overheid om waar mogelijk meer samenwerking met de maatschappij te zoeken; er zijn duidelijke redenen. De krijgsmacht is kleiner geworden en beschikt over veel minder maar complexere (wapen) systemen, technisch personeel dat deze systemen onderhoudt is schaars en het beschikbare budget om dit materieel te onderhouden wordt telkens minder. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden moeten landmacht en industrie de handen ineen slaan. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het in de praktijk niet. In het verleden waren de verhoudingen tussen Defensie en de industrie anders. Beide partijen vullden sterk de rol van klant en leverancier, soms met het wantrouwen dat daarmee gepaard gaat.

Netwerken bruikbaar maken

De opdracht van generaal De Kruif aan kolonel Hans Damen, commandant van het Defensiebedrijf Grondgebonden Systemen, om deze partners dichter tot elkaar te brengen, is dan ook geen eenvoudige. “De afgelopen vijftien jaar is door mijn voorgangers een aantal keer eerder geprobeerd dichter tot elkaar te komen; het besef dat Defensie en de industrie elkaar nodig hebben is dus niet nieuw”, aldus Damen. “Die eerdere pogingen zijn echter allemaal gesneuveld! Dat is de reden dat ik het dit maal op een minder klassieke manier aanpak.” Het is een manier waarbij vaste organisatie- en communicatiestructuren grotendeels ontbreken. “Ik zet in op netwerken!”, benadrukt Damen. “Het gaat er om bestaande – al dan niet persoonlijke – netwerken bruikbaar te maken voor de doelen van alle partijen. Daarbij is



geven in eerste instantie belangrijker dan ontvangen.” Om dit soort netwerken bij elkaar en het LMI te betrekken, is bijvoorbeeld een materieellogistiek diner georganiseerd, waarbij juist ook gasten uit de industrie en wetenschap zijn aangeschoven die géén commerciële relatie hebben met de Defensie. Damen benadrukt: “Dit soort ontmoetingen liggen aan de basis van het ontdekken en creëren van kansen en mogelijkheden waarnaar je niet op zoek was, maar die wel ongelooflijk bruikbaar zijn.”

⋮ **“Het gaat er om netwerken
bruikbaar te maken voor de
doelen van alle partijen.”**

Poolse landdag

Roel Klos, programmamanager LMI vertelt: “We hebben bewust een start gemaakt met een beperkt aantal deelnemers; naast de LMI-cel vanuit de landmacht zijn vijf bedrijven aangehaakt die de hoofditrustingsstukken van de landmacht leveren: Dutch Defence Vehicle Systems, Rheinmetall MAN Military Vehicles Nederland BV, Scania Nederland, Thales Nederland en Van Halteren Metaal. We weten namelijk uit ervaring dat het niet werkt om met een te groot aantal spelers zo’n initiatief op te starten. Twee eerdere pogingen om verdieping in de samenwerking tussen Defensie en de industrie te bereiken zijn de afgelopen jaren al gestrand. Eén van de oorzaken was het te grote aantal deelnemers. Dat belemmert het proces van ‘vrij’ met elkaar zoeken naar mogelijkheden om slimmer samen te werken. We wilden voorkomen dat het LMI een Poolse landdag zou worden.”

Geen contracten maar contacten

Daarnaast zaten volgens Roel Klos bij de eerdere pogingen te veel partijen toch met een verkeerd idee aan tafel, namelijk de wens om tot onderhoudscontracten met Defensie te komen. Fred van Vliet, Managing Director van Rheinmetall MAN Military Vehicles Nederland BV legt uit: “Het LMI streeft nadrukkelijk naar het verbeteren van de contacten. Natuurlijk kan het zo zijn dat uiteindelijk contracten voorkomen uit de vernieuwde samenwerking, maar dat is niet het hoofddoel om aan het LMI deel te willen nemen. We hebben elkaar eenvoudigweg nodig om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden.”

Centraal daarbij staat momenteel het groeien van vertrouwen in elkaar en het beter begrijpen van elkaars (on)mogelijkheden en werkwijzen. Van Vliet vervolgt: “Na drie maanden aftasten en de mogelijkheden voor dit programma bestuderen zijn we op



15 november vorig jaar officieel gestart met het LMI. Inmiddels zijn de eerste resultaten al zichtbaar. Het onderling op een open wijze delen van informatie is op gang gekomen. Waar wij Defensie vroeger zagen als de partij aan de andere kant van het hek die ons opdrachten gaf, zitten we nu als partners aan tafel en bespreken we problemen waar we beiden tegenaan lopen.

⋮ **“We hebben elkaar nodig om de
uitdagingen van de toekomst
het hoofd te bieden.”**

Datzelfde principe geldt volgens Van Vliet bij de contacten tussen de verschillende bedrijven in de defensie-industrie. “We zagen elkaar als concurrenten, maar in het LMI zijn we gelijkwaardige partners. Zodra dit eenmaal onderling was uitgesproken, werd het mogelijk om open te communiceren.” Dat gebeurt dan ook; op regelmatige basis overleggen de vijf bedrijven voorafgaand aan de besprekingen met de LMI-werkgroep, waarin Roel Klos met zijn LMI-cel en een paar overige betrokken Defensie-eenheden zitting in hebben. Van Vliet: “We bespreken dan geen strategie ten opzichte van de landmacht, maar praten elkaar gewoon bij over wat er binnen onze bedrijven speelt. En we delen informatie waaraan we echt wat hebben. Dus geen uurtarieven of iets dergelijks, maar bijvoorbeeld ervaringen over nieuwe contracten en operationele zaken, zodat we in staat zijn om met de landmacht slimme verbeteringen door te voeren die

de inzetgereedheid van (wapen)systemen ten goede komen.

Geen concrete opdracht

Kenmerkend voor de manier waarop het LMI de afgelopen maanden tot de eerste successen is gekomen, is het ontbreken van haast enige vorm van structuur. “We beginnen het LMI op een onorthodoxe wijze”, bevestigt Roel Klos de insteek van kolonel Damen. Zo is het bewust een programma en geen project. “Dat betekent dat er geen dichtgetimmerde projectplannen aan ten grondslag liggen, er geen vaste einddatum is gesteld en geen communicatiekaders zijn. Er is zelfs geen concrete opdracht!” Natuurlijk weten alle deelnemers precies wat de bedoeling is. “Dat hebben we omschreven in een common understanding”, zegt Van Vliet, “maar ook die is zo beknopt mogelijk. Zo hebben we al snel besloten de juridische passages eruit te verwijderen. Ze beperkten ons te veel.”

⋮ **“Er is geen vaste einddatum, er
zijn geen communicatiekaders.
Er is zelfs geen concrete
opdracht!”**

Dat deze aanpak werkt blijkt. De netwerken vormen zich; de meeste initiatieven voor betere en slimmere samenwerking komen momenteel van buiten de LMI-deelnemers. “Sommige ideeën zijn mij niet bekend”, zegt Roel Klos. “Het gaat te snel om dit



samen met mijn collega binnen de LMI-cel op de 'klassieke' middelen aan alle geïnteresseerden te communiceren; telefoon, mail, bijeenkomsten zijn niet afdoende. We werken daarom aan een middel à la Sharepoint waar alle deelnemers binnen Defensie en de industrie hun informatie kunnen brengen en halen.”

Borging

Hoewel het initiatief om de samenwerking tussen landmacht en industrie te verdiepen ditmaal lijkt te lukken, waarschuwen Van Vliet en Klos. “Het succes van het LMI is in belangrijke mate te danken aan een aantal hoofdrolspelers zoals generaal De Kruif die het belang van deze ontwikkeling inzien en er veel aan doen om het te laten slagen. Als *die* mensen wegvallen, bijvoorbeeld door functiewisselingen, kan dat het succes van het LMI bedreigen”, benadrukt Van Vliet. Roel Klos vult aan: “Het begin is er! Het is de bedoeling dat de contacten tussen alle netwerken die er straks tussen de Koninklijke Landmacht en de industrie en tussen de bedrijven onderling bestaan, in stand blijven. Het moet gewoonte worden om met elkaar samen te werken. Maar die borging kost tijd.”

• “Het moet gewoonte
• worden om met elkaar
• samen te werken.”

Die borging is wel belangrijk. Zoals generaal De Kruif, verwoordt: “De landmacht vecht voor vrede en veiligheid, een verantwoordelijke taak waarbij er geen marges voor kwaliteit zijn. De driehoek kennis - industrie - krijgsmacht is bepalend om onze taak optimaal uit te kunnen voeren. Het LMI is daarin een eerste logische en strategische stap.”

Fred van Vliet besluit: “Nog afgezien van het maatschappelijk belang van een optimaal inzetbare krijgsmacht, heb ik er als leverancier natuurlijk grote baat bij dat de producten die ik lever aan de verwachtingen voldoen!”

Tekst: Niels Krijger, senior communicatieadviseur bij Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen van de Koninklijke Landmacht

“De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is”

Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy

Het eerste wat opvalt op Biobasedeconomy.nl is de overweldigende complexiteit van het programma en de veelheid aan thema's en sectoren. Van biomassa tot economie, van logistiek tot elektriciteit. En van algen tot akkerbouw, van zuivel tot duurzaamheid, van transport tot de verpakkingindustrie. Met meer dan 300 partijen zoals DSM, het productschap tuinbouw, Groningen seaports en het merkstrategiebureau. Plus uiteraard onderzoeksinstituten, gemeenten, provincies, verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties die allemaal hun eigen invalshoek hebben op de vraag 'hoe gaan we toe naar een economie zonder fossiele brandstoffen?'

Zes ministeries waren er aanvankelijk betrokken bij het project: LNV, VROM, V&W, EZ, BZ en OS. Nu valt het programma onder EZ waar het is ingedeeld bij het directoraat-generaal Bedrijfsleven en Innovatie. In het Topsectorenbeleid is het TKI (Topconsortium Kennis en Innovatie) Biobased Economy als dwarsdoorsnijdend thema benoemd.

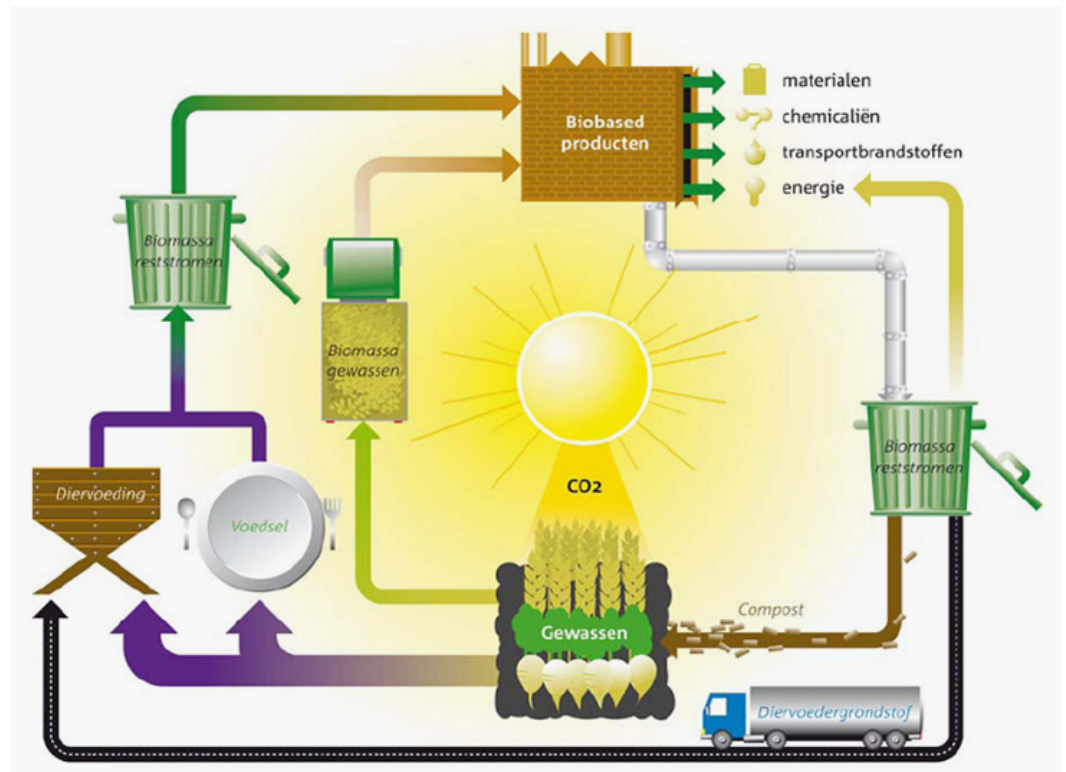
Waarom moest de overheid hier instappen?

“Het rare aan het biobased project is dat we geen probleem oplossen, want er was 'geen probleem'. Er was wel een visie op wat er te gebeuren staat: de uitputting van de fossiele brandstoffen. We hebben

de uitdaging geformuleerd en we creëren perspectief. We geven antwoord op de vraag: Hoe kan het wel?” Aan het woord is Roel Bol, programmadirecteur Biobased Economy. “Dit is de meest complexe systeeminnovatie waar ik ooit tegenaan gelopen ben. Daarin moet je dan de overheid een stukje meenemen.”

Businesscases creëren

“De maatschappij is nog helemaal niet ingericht op een biobased economie. De fossiele sector wordt bevoordeeld en er is veel (Brusselse) regelgeving die alternatieven voor fossiele brandstof hindert.



Biomassa leent zich bij uitstek tot hergebruik in verschillende sectoren.

Afvalwetgeving bijvoorbeeld staat de kringloopeconomie in de weg. Dan heeft de overheid wel degelijk de taak om zo'n nieuwe sector in de benen te zetten door hobbels weg te nemen. Ook zien we dat sommige werelden nog zo ver uit elkaar liggen – daar hebben wij als overheid ook een rol: verbindingen leggen tussen sectoren, daarbij uitgaan van gezamenlijke kansen.

De beste ideeën komen als mensen lateraal gaan denken. Telkens als je tegen een schijnbaar onoplosbaar probleem aanloopt denken: 'en stel nou dat dit wél kon'. Daar komen de businesscases vandaan: de papierindustrie heeft vezels nodig, maar die gaan de verbrandingsoven in. Waar kun je dan nog meer vezels vandaan halen? Uit gras bijvoorbeeld. En uit afvalwater kun je grondstoffen voor bioplastics halen. Zulke partijen bij elkaar brengen, en er dan ook nog voor zorgen dat experimenten mogelijk zijn: daar zijn wij voor."

• **“De overheid heeft de rol om verbindingen te leggen tussen sectoren uitgaand van gezamenlijke kansen.”**

Partijen bij elkaar brengen

Wat doe je als overheid in het netwerk?

Beleidsmedewerker Dirk de Jong: “Je moet van alle mogelijke partijen weten wat hun belangen zijn bij een biobased economy.” Dirks focus is op de voortrekkers. Door hen bij elkaar te brengen en hun energie en enthousiasme te benutten wordt het vliegwieltje in gang gezet. Daarbij is het wel essentieel om een ‘stip op de horizon’ te hebben. Er is een duidelijke richting, maar de precieze koers en het tempo zijn niet vastgelegd. Ook heeft Dirk een rol in het structureren van het netwerk. Twee maal per jaar organiseert zijn club een landelijke netwerkbijeenkomst en via social media en de website zorgen ze ervoor dat mensen op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het netwerk. Ook ziet Dirk de Jong het als een rol voor zijn programmadirectie om het overzicht te bewaken. “Waar zitten de zwakke schakels? Wie hebben we nodig? Bijvoorbeeld: we moeten nu echt meters maken met bioraffinage, waar zit de goede businesscase?”

Biobased in de lijn

De overheid als taaiste partij. Hoe lukt het toch om hier met zo'n twintig mensen aan te werken? Het blijkt dat dit niet via de lijn lukt. Roel Bol: “We hebben een grote schil van mensen die van buiten



De kweek van microalgen speelt een belangrijke rol in milieuvriendelijke productie van grondstoffen voor biodiesel. Daarnaast leveren algen tal van andere nuttige stoffen voor de levensmiddelen- en chemische industrie.

de overheid voor ons werken, op alle niveaus.

Ruud Lubbers zet zich in voor de transitie naar een biobased economy en Jeroen van der Veer – voormalig bestuursvoorzitter van Shell – is ambassadeur voor biosbased in Zeeland. Als zij druk zetten, dan krijgt het aandacht. Ook een recente uitnodiging van de Deense premier zet het onderwerp hier weer steviger op de agenda. En wat ook helpt is bijvoorbeeld een SER-advies vragen. Daaruit blijkt dan dat investeren in een biobased economy banen oplevert, en daar zit dan ook oogst voor de minister.”

De manier van werken werkt

Fokie Flapper, lid van het managementteam van directie Communicatie van het ministerie van EZ: “Deze aanpak heeft niet echt instrumenten. Het is meer de manier van werken zelf die werkt. En dan gaat het niet eens zo om het idee van ‘Het Netwerk’, maar om contact. De sleutel zit in de hoofden van mensen. Dat maakt het meteen lastig om te verkopen: de effecten zijn moeilijk meetbaar, het proces duurt vaak langer en de winst zit pas in de uitvoering die veel soepeler verloopt. Maar daar ben je als beleidsafdeling of als minister niet meer bij, en dan is het moeilijk scoren met zo'n aanpak. Voor beleid zelf maar zeker ook voor de minister.” Toch kan het

wel: “Verhagen is een voorbeeld van iemand die met de netwerkaanpak van het topsectorenbeleid ook zelf kan scoren. Het wordt hem gegund in het netwerk, ook omdat hij anderen laat scoren en successen kan delen.”

• **“Ondanks de bureaucratie zijn we een heel eind gekomen.”**

Vrijheid van handelen

Niet zelf het onderzoek doen, en niet zelf de manifesten schrijven, betekent dat je moet loslaten. Voor Roel Bol geen risico: “Ik wéét dat het deze kant opgaat, dan is er geen risico.” De zelfbewuste directeur die staat voor het programma, is voor Dirk de Jong cruciaal: “Het gaat om personen en intenties. Om onze aanpak te laten werken, heb je als beleidsambtenaar ruimte nodig en vrijheid van handelen. Je moet niet bij elke 1500 euro die je wilt uitgeven het hele parafencircus hoeven te doorlopen. Je moet niet de hele tijd hoeven uitleggen waarom je een pilot wil starten, of motiveren waarom je denkt dat jouw aanpak werkt. Andere DGs kunnen het gevoel krijgen dat je in hun bordje roert, zeker omdat ons program



Suikerbieten kunnen groene stroom leveren

ma dwars op zoveel andere thema's staat. Daar speelt Roel Bol dus een heel belangrijke rol. Ondanks de bureaucratie zijn we een heel eind gekomen." De verhouding tot de klassieke 'lijn' is complex. Komt er niet het moment dat het programma 'de lijn in geschoven wordt'? "Wat dat laatste betreft hebben we in zekere zin geluk dat we zo complex zijn geworden dat niemand in de lijn het programma als geheel wil claimen, en dat geeft ruimte. Het nadeel is dan wel dat het soms lastig is om geld los te krijgen."

Maar als er regels moeten veranderen, al is het maar voor een experiment, is de lijn nodig. Dan blijkt de netwerkaanpak ook binnen de organisatie te werken, aldus Dirk de Jong. Wederom zoeken de ambtenaren van biobased naar collega's die ook een belang hebben bij het veranderen van een regel, of die ook enthousiast zijn voor het initiatief. Met die mensen wordt een taskforce met duidelijke focus opgezet,

die aan het werk gaat om het vliegwiel in gang te zetten binnen de overheid. Als dat vliegwiel eenmaal gaat, dan loopt het verder weer gewoon via de lijn.

Rol van communicatie

Wat is de rol van communicatie in dit geheel? "Die rol is redelijk essentieel," zegt Dirk. Het liefst zou hij twee mensen fulltime op communicatie willen hebben. Zeker nu in de versnellingsfase van de transitie is communicatie essentieel, voor technieken en instrumenten – voor folders om uit te delen. Maar ook voor het strategisch meedenken over hoe communicatie kan bijdragen aan het doel. Hoe ga je om met NGO's, wetenschap, consument ofwel burger. "De directie Communicatie schrijft mooie speeches, en er zijn twee, drie mensen die ik zo kan bellen. Maar de ondersteuning vanuit DC is niet gericht op de ondersteuning van beleidsmedewerkers die met de buitenwereld moeten communiceren."

Zo is de samenwerking nu ook georganiseerd, bevestigt Fokie Flapper. "De afspraak is dat de boegbeelden van de topsectoren zelf verantwoordelijk zijn voor de communicatie met de achterbannen. Daar hebben ze ook budget voor. Daarnaast kan vanuit de directie Communicatie iemand nog wel even langs komen om mee te denken of om te helpen goede bureaus in te schakelen."

Paradox

Maar eigenlijk zijn beiden het erover eens dat dit niet de ideale situatie is. De ideale adviseur voor Dirk de Jong is 'iemand die out of the box kan denken, die niet wacht op een opdracht maar zelf met voorstellen komt. Iemand die echt meedraait in het programma'. Fokie voegt daaraan toe: "De communicatieadviseur kan lijn aanbrengen in de communicatie. Samenhang aanbrengen, juist waar het plan niet helemaal vaststaat. Dan is het de kunst om steeds op de vervolgstap te anticiperen en op de juiste momenten af te wijken van het plan. Daarin zit je kracht. En soms moeten we even politiek snel schakelen – daar zitten wij ook dichterbij."

⋮ **"De ideale adviseur wacht niet op een opdracht maar komt zelf met voorstellen."**

Fokie Flapper beaamt dat communicatieadviseurs inhoudelijk zeer goed op de hoogte moeten zijn om van toegevoegde waarde te zijn. "Tegelijkertijd: als je als adviseur inhoudelijk net zoveel moeten weten als de beleidsmedewerker, heb je dan nog tijd over om óók de communicatie-expertise te bieden? En heb je dan nog de mentale ruimte om een spiegelende rol te vervullen? Voor beleidsmedewerkers geldt andersom hetzelfde: zij moeten ook al behoorlijk wat communicatie-expertise hebben bovenop hun inhoudelijke kennis om hun werk te kunnen doen. Maar wat hoeven ze niet te hebben? De vraag is dan ook wel hoe inhoudelijk 'inhoudelijk' is. Waar houdt het op? Dat is zoeken. Een goede sparringpartner is heel goed op de hoogte én de buitenstaander die met een frisse blik tegen vraagstukken aan kan kijken. Dat is paradoxaal."

De buitenwereld binnenbrengen

Roel Bol ziet nog wel een noodzakelijke verandering in werkwijze bij directies Communicatie om echt de ondersteuning te krijgen die zijn programma nodig heeft: "De directie Communicatie is vanouds gericht op de woordvoering en communicatie-uitingen van de bewindspersonen. De rol van de overheid en de

ambtenaren is aan het veranderen. Interactieve beleidsontwikkeling met de maatschappij, de private sector en met de wetenschap wordt steeds belangrijker. Het lijkt of de directies Communicatie daar nog onvoldoende op zijn ingericht.” Dat is een kritische noot. Hoe zou het wel moeten? “Ik vind dat ze de onderwerpen en maatschappelijke thema's zouden moeten verbinden met de agenda van de minister. Ze moeten de thema's van het ministerie en de buitenwereld meer binnenbrengen bij de minister. Ook zaken als de rijkshuisstijl en rijksoverheid.nl zitten in de weg. Wij willen niet altijd de afzender zijn, maar als we de afzender niet zijn, mogen we weer niet op rijksoverheid.nl.”

Fokje Flapper ziet dat de communicatieadviseurs over het algemeen intensiever samenwerken met beleidsmensen dan woordvoerders, vanwege de ontwikkeling en uitvoering van communicatiestrategieën. Daar liggen ook kansen voor de verbinding met stakeholders en netwerkpartners. Voor woordvoerders ligt de uitdaging in het zoeken naar andere publiciteitsmogelijkheden als het ministerie geen klassiek beleidsinstrument ‘in de markt zet’, maar beleid ontwikkelt in netwerken. Management by speech zal in de toekomst bijvoorbeeld belangrijker worden: “Het zal veel meer een instrument worden om te inspireren dan om te vertellen hoe het zit.”

“Het leukste wat er is”

“Hoe deden we dat vroeg ook weer”, mijmert Dirk de Jong. “Beleidsplan, *deliverables* – die ouwe aanpak ben ik al zowat vergeten. Nu werken we vanuit een maatschappelijk opgave, dan heb je last van alleen maar taakgerichte mensen. Maar in het netwerk zitten en de kansen zien is het leukste wat er is.”

• “Realiseer je dat je geen • afgebakend programma aan • het neerzetten bent.”

Heeft Roel Bol al collega's kunnen inspireren om ook voor deze aanpak te kiezen? “Teveel procesmanagers worden directeur en die durven niet. Maar in de bestuursraad wordt er wel over gesproken. We zouden meer moeten doen met de netwerkorganisatie.” Roel Bols DG voelt er ook wel voor.

Heeft Roel nog tips voor ambtenaren die netwerkend willen werken? “Begin klein, denk niet teveel na over je eigen rol, en ga niet vragen om een mandaat. Realiseer je dat je geen afgebakend programma aan het neerzetten bent. Het blijft een zoekproces. Zorg ook dat je niet teveel in de politieke aandacht staat. Dan moet je veel te snel resultaat laten zien en verantwoorden wat je doet. En ten slotte: stel jezelf zelfbewust op, dan word je ook zo behandeld.”

Tekst: Miriam van Staden, kennisadviseur Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

De ambtenaar als ‘frontlijnwerker’

Negen voorbeelden van succesvolle netwerktrajecten. Zijn dit toevalstreffers of volgen ze een patroon? We vroegen het vijf experts. Ton Baetens is historicus en bestuurskundige gepromoveerd op de verhouding van het openbaar bestuur tot (nieuwe) netwerken. Hij is partner bij EMMA communicatie.

De afgelopen tien, twaalf jaar zijn we bedolven onder een stapel rapporten en studies. Feitelijk wijzen ze bijna allemaal in dezelfde richting: wil ‘de’ overheid relevant zijn in de samenleving, dan zal ze meer in contact moeten treden met de gewone Nederlander. Dat is lastig, maar het kan wel, ziet Ton Baetens. Mits ambtenaren de ruimte krijgen om als ‘frontlijnwerkers’ zichtbaar en transparant te gaan samenwerken met actieve burgers.

Daar waar tot in de jaren zestig de Rijksoverheid de logische centrale actor in vrijwel alle maatschappelijke processen was, is daaraan de bijl geslagen sinds de jaren zeventig. Met de geboorte van de netwerksamenleving functioneert de overheid in een *decentralized network*. Onze maatschappij tendeeert naar een *distributed network*, waarin de overheid nog maar een van de vele actoren is (zie afbeelding).

Daarnaast ontstaat een groot aantal initiatieven ‘van onderop’, waar inwoners van Nederland zelf de eerste stap zetten: De ‘zelforganisatie van de samenleving’ neemt toe.

Deze ontwikkelingen stellen de vraag naar de rol van de overheid op scherp. ‘Aansluiten’ lijkt het devies, omdat de overheid anders irrelevant dreigt te worden. En ook al weten de meeste ambtenaren dit wel, het is binnen het huidige systeem lastig de daad bij het woord te voegen.

Toch groeit het aantal voorbeelden van hoe het wél kan.

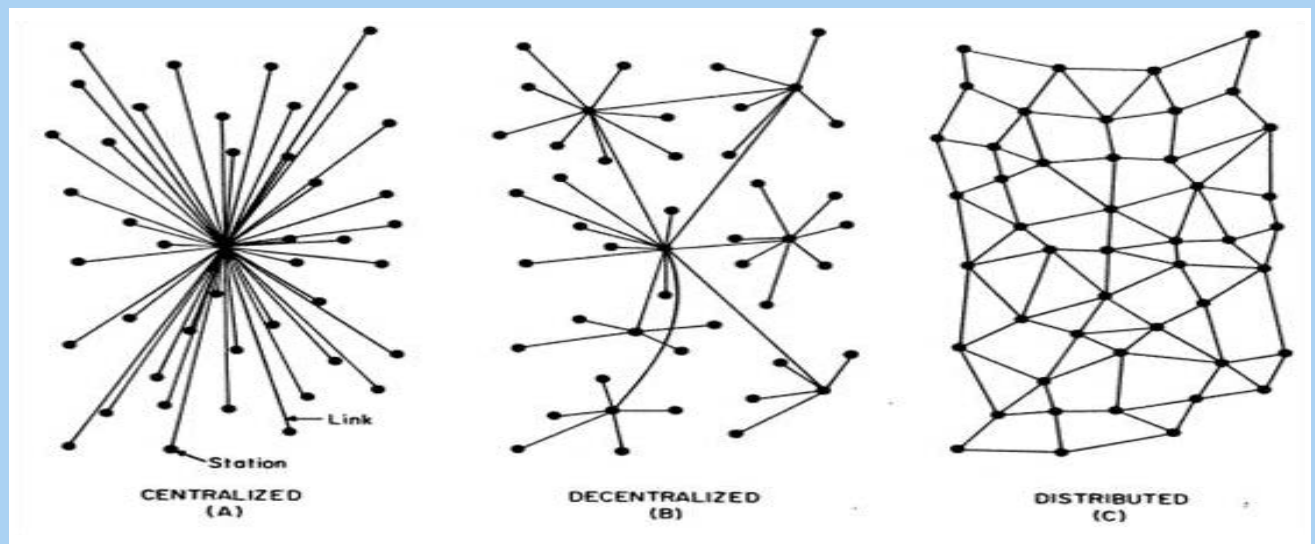
Kenmerkend voor deze initiatieven is steeds dat ambtenaren zich opstellen als ‘frontlijnwerkers’: publieke professionals die de

samenwerking tussen overheidsorganisatie en betrokken personen en organisaties in de samenleving vlottrekken. En wat blijkt? Dit soort ‘frontlijnwerkers’ genieten vertrouwen – ook een foutje wordt ze sneller vergeven. Samen optrekken met burgers vergroot hun legitimiteit. En maakt *en passant* de overheid ook minder kwetsbaar – want de overheid blijkt wel degelijk relevant werk te leveren.

De voorbeelden laten zien dat in deze nieuwe manier van werken de nadruk minder ligt op de afzonderlijke arena’s (van overheid, samenleving en media), maar juist focust op de samenhang en afhankelijkheden in het publieke domein. Verbinden als kernopgave. Daarin vervullen bestuurders, beleidsmedewerkers, communicatieprofessionals en burgers verschillende rollen en koesteren ze – soms – wisselende rolopvattingen.

Baetens presenteert een model dat laat zien hoe deze vier arena’s als ook de interne en externe werkelijkheid zich tot elkaar verhouden. Het model is een handreiking aan de ‘frontlijnwerkers’ en hun (communicatie)adviseurs om zicht te krijgen op de arena’s waarin zij hun werk moeten doen.

De communicatieprofessional heeft alle tools om de ontwikkeling naar een nieuwe manier van werken in handen: communicatie brengt immers de buitenwereld naar binnen. De buitenwereld verbindt zich niet bij voorbaat aan de agenda van de bewindspersoon, van het beleid of van het externe netwerk. De communicatieadviseur zoekt (en helpt vooral ook beleids- en uitvoerende professionals zoeken) naar de verbinding tussen die agenda’s. Die zoektocht leidt tot een passend uitgangspunt voor communicatie.



Lees de volledige tekst van dit artikel met de toelichting op hoe het model van de vier arena's in de praktijk kan worden ingezet op www.rijksoverheid.nl/netwerkendeoverheid.

100 werkgevers in de hoofdrol

Hoe SZW podium biedt voor een gesprek over duurzame inzetbaarheid op de werkvloer

De AOW-leeftijd stijgt naar 67 jaar. Tegelijk is het op de werkvloer in bedrijven en organisaties nog lang niet vanzelfsprekend dat werkgever en werknemer met elkaar in gesprek gaan over wat er nodig is om goed, gezond en gemotiveerd aan het werk te kunnen blijven. De waan van de dag - extra gevoed door het ongunstige economisch klimaat - bepaalt in veel bedrijven logischerwijs de blik. Uit focusgroepen blijkt dat er soms ook vrees bestaat om het onderwerp aan te snijden, bij zowel werkgevers als werknemers. Vroegtijdige uitval van mensen is echter een kostbare zaak, waar niemand belang bij heeft. Met het project Duurzame Inzetbaarheid is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een traject gestart om werkgevers en werknemers bewust te maken van het belang van het voeren van het gesprek over duurzame inzetbaarheid.

Dialogo in een omvangrijk netwerk

Het doel van het project is: stimuleren en faciliteren dat in bedrijven en organisaties de dialoog op gang komt over wat nodig is om aan het werk te blijven, en dat zo nodig passende maatregelen worden genomen. Het project is in 2012 gestart in nauwe samenwerking met 100 werkgevers die voorop lopen op dit gebied en aanvullend met diverse brancheorganisaties. De werkgevers hebben een duidelijk stempel gedrukt op de inhoudelijke invulling en spelen tijdens de lopende activiteiten – waaronder bijeenkomsten, campagne en ‘masterclasses’ – een actieve en cruciale rol. Inmiddels is een omvangrijk netwerk ontstaan, waarbij men elkaar over en weer weet te vinden.

Tussen beleid en werkvloer

Projectleider Annemiek Wortman schetst dat het project niet op zichzelf staat. “Het vormt een aanvulling op wat wet- en regelgeving al bieden. Zo is er wetgeving met stimulansen voor werkgevers ter voorkoming van uitval door ziekte en arbeidsongeschiktheid, zijn er experimenten om mensen van werk naar werk te helpen en bieden regelingen op het

gebied van gezondheid, scholing en mobiliteit mogelijkheden om gezond, gemotiveerd en competent aan het werk te kunnen blijven.” Toch wordt er in bedrijven en organisaties nog onvoldoende aan gedaan en er is voor werkgevers, werknemers en overheid nog enorme winst te halen, vindt het ministerie. “Wij bewegen ons met dit traject tussen beleid en werkvloer. We laten zien dat het kan, maatregelen voor duurzame inzetbaarheid toepassen op de werkvloer, en wat het andere werkgevers en werknemers aan voordeel oplevert. Zo proberen we een beweging op gang te brengen”, legt Annemiek Wortman uit.

“Cruciaal voor de aanpak was de ruimte die de ambtelijke top bood.”

Werkenderweg en vragenderwijs

In het begin was het best zoeken naar de rol van het ministerie. Cruciaal voor de aanpak was de ruimte die de ambtelijke top bood. Senior communicatie-adviseur Ellen Vloedveld: “Een beweging in gang helpen

duurzame inzetbaarheid

[home](#)
[101 verhalen](#)
[pay it forward](#)
[bijeenkomsten](#)
[meer](#)

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Goed en gemotiveerd je werk kunnen doen, nu en in de toekomst. Gaan uw werknemers fluitend naar hun werk? Investeren in gezonde, competente, gemotiveerde werknemers is investeren in duurzame inzetbaarheid.

Wat biedt het mij?

Hogere productiviteit, minder verzuim, hogere betrokkenheid. En gezonde en gelukkige werknemers. Aantrekkelijk werkgeverschap en kunnen beschikken over goed gekwalificeerde medewerkers.

zetten op de werkvloer gaat niet volgens het klassieke model, waarbij het ministerie iets bedenkt en dat uitrolt over het land. Vanaf het begin vormde zich de gedachte dit we dit gingen doen met de doelgroep zelf, en niet over hen heen. Natuurlijk hadden we als ministerie ideeën. Maar we wilden heel bewust werkenderweg en vragenderwijs met partijen tot een aanpak komen. Voor een ministerie is dat nog niet altijd gemeengoed, best wennen, ook omdat je moet leren leven met ongewisse factoren en uitkomsten. Dat maakt het ook spannend.”

• **“Natuurlijk hadden we als ministerie ideeën. Maar we wilden heel bewust werkenderweg en vragenderwijs met partijen tot een aanpak komen.”**

Boegbeeld en ambassadeurs

Hoe realiseer je nu dat werkgever en werknemer in gesprek gaan over Duurzame Inzetbaarheid? Het ministerie heeft immers maar een beperkte rol. Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de partijen zelf. Om stappen te maken is er intern eerst veel gesproken, maar de projectgroep is er ook op uit getrokken. “We zijn gaan buurten bij succesvolle en vernieuwende aanpakken bij andere ministeries, zoals Wijzer in Geldzaken en In voor zorg!. Door die gesprekken werden we enorm geïnspireerd en raakte het programma in een stroomversnelling”, aldus Wortman. “We vonden Tex Gunning, toenmalig lid van de Raad van bestuur Akzo Nobel, bereid om als boegbeeld op te treden en wisten enkele enthousiaste ambassadeurs vanuit het bedrijfsleven aan ons te binden.”

Focus

Er is voor gekozen om in eerste instantie op werkgevers te focussen. “We zijn samen met 100 bedrijven – die stuk voor stuk ervaring hadden met een aanpak op duurzame inzetbaarheid – in kaart gaan brengen welke aanpak blijkt te werken. Hoe kunnen andere werkgevers hier ook een succes van maken? Dit heeft het manifest opgeleverd met de titel ‘100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid ...en we werken nog lang en gelukkig...’. In het begin kenden we onze koplopers natuurlijk nog niet. Onder andere de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland heeft ons geholpen ze te vinden. Vervolgens was het een kwestie van bellen, bellen en nog eens bellen.”

Goede uitwisseling en verrijking

In vier sessies met steeds 25 werkgevers, Tex Gunning



Kees Pater, eigenaar van Koekjesbakkerij Veldt: “Als we met elkaar afspreken dat elk bedrijf hier aanwezig, twee andere bedrijven leert over duurzame inzetbaarheid van mensen, en dat bedrijf doet hetzelfde bij twee andere bedrijven, enzovoort, dan kan dat tot een mooie olievlek leiden met de aanpak op duurzame inzetbaarheid.”

en de minister hebben de werkgevers aangegeven wat volgens hen de kritische succesfactoren voor het toepassen van maatregelen op de werkvloer zijn. “In die sessies werd het meest gesproken over hoe je betrokkenheid organiseert. Betrokkenheid van medewerkers bij hun vak, hun team, maar ook betrokkenheid van managers bij hun mensen. En hoe je dat vanuit de organisatie kunt faciliteren. Een belangrijke aanvulling op de traditionele pijlers van duurzame inzetbaarheid, te weten scholing, mobiliteit en gezondheid”, aldus Wortman. Vloedbeld: “Zo konden we puur communicatief ook beter een brug slaan om andere werkgevers te bereiken. We kregen de toon en taal van de werkgever aangereikt, de issues waar het om draaide en wat werkgevers belangrijk vonden. Sterker nog, werkgevers waren bereid om zelf actief op te treden in de campagne en wilden graag hun verhaal houden op bijeenkomsten.”

• **“We kregen de toon en taal van de werkgever aangereikt.”**

Visie en verhaal

Absolute resultaten zijn moeilijk te geven. Wel is zichtbaar hoe het gesprek op gang is gekomen. Ook is een groot netwerk opgebouwd, waar zich met grote regelmaat bedrijven bij blijven aansluiten. Door uitvoering van de projectactiviteiten zijn duizenden werkgevers in contact gebracht met inspiratie, kennis en praktijkervaring van andere werkgevers, met name op bijeenkomsten van het project en MKB Nederland. Dit komt bovenop alle indirecte contacten via website, radiospotjes, online

Pay it Forward

Via het deelproject ‘Pay it Forward’ geven voorlopers op dit gebied hun kennis en ervaring kosteloos door aan werkgevers die graag hun werknemers duurzaam willen inzetten, maar dat nog niet doen. Bedrijven die ‘in de leer gaan’ kunnen op hun beurt weer twee andere werkgevers op weg helpen, oftewel *pay it forward*. Het project is een initiatief van Kees Pater, eigenaar van Koekjesbakkerij Veldt en een van de werkgevers uit de 100-goede-voorbeeld-bedrijven die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het Manifest ‘100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid ...en we werken nog lang en gelukkig...’ en de nadere invulling van de campagne Duurzame Inzetbaarheid.

Kees Pater gaf aan dat bijeenkomsten en een communicatiecampagne natuurlijk nuttig zijn, maar dat vooral werkgevers andere werkgevers op gang kunnen helpen. “Als we met elkaar afspreken dat elk bedrijf hier aanwezig, twee andere bedrijven leert over duurzame inzetbaarheid van mensen, en dat bedrijf doet hetzelfde bij twee andere bedrijven, enzovoort, dan kan dat tot een mooie olievlek leiden met de aanpak op duurzame inzetbaarheid”, zei hij bij de lancering van campagne op 10 oktober 2012. Inmiddels hebben zich al dertig bedrijven en organisaties aangesloten bij zijn initiatief en zijn 19 matches gemaakt. Werkgevers geven kosteloos een-op-een advies of nodigen andere werkgevers uit voor een kijkje in de keuken. SZW faciliteert de matches via eigen contacten, bijeenkomsten en www.duurzameinzetbaarheid.nl en verspreidt de kennis en ervaringen die werkgevers onderling uitwisselen.

bannering, advertenties en PR waarin de goede voorbeeld-werkgevers hun visie en verhaal vertelden. Bezoekers van de website blijken in meerderheid te behoren tot de vooraf vastgestelde doelgroep: bedrijven en organisaties die geïnteresseerd zijn in het thema, en van zichzelf vinden dat ze meer zouden kunnen investeren. Uit het webonderzoek op www.duurzameinzetbaarheid.nl blijkt dat werkgevers na een bezoek aan de website beter weten wat ze moeten doen, meer overtuigd zijn geraakt dat duurzame inzetbaarheid voordelen biedt, er meer over willen weten, en meer bereid zijn te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast zitten er nog andere aantrekkelijke kanten aan voor de werkgevers die meedoen in het traject: ze leren andere bedrijven kennen, breiden hun netwerk

uit, staan in de spotlights na een PR-actie vanuit de campagne of weten op eigen kracht met hun goede voorbeeld in het nieuws te komen.

Projectorganisatie

Alle activiteiten staan onder organisatie en coördinatie van het projectteam Duurzame Inzetbaarheid binnen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van diverse directies, deelprojecten en de directie Communicatie. Doel is agenderen van het onderwerp en het faciliteren van werkgevers en werknemers om zelf invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid.

Behalve het overkoepelende deel van het project gericht op bewustwording en agendasetting, verbindt het traject ook specifieke thema's en activiteiten die onder het project zijn gebracht. Denk aan gezondheid (actieplan Gezond bedrijf), leren & werken en arbeidsmobiliteit, inclusief de campagne Elkedagbeter.nu van MKB Nederland. Met al die verbindingen doorkruist het project de manier waarop het departement 'traditioneel' georganiseerd is.

Daarnaast fungeert een klankbordgroep met vertegenwoordigers van partner-organisaties. Voor de invulling van het werkgeverstraject spelen 100 individuele werkgevers een hoofdrol, met hun kennis en ervaring, hun persoonlijke inzet, hun contacten en initiatieven. In 2013 start een werknemerstraject en wordt verder invulling gegeven aan het bevorderen van de dialoog op de werkvloer.

Gezamenlijk optrekken

Projectleider Wortman: "Het is soms lastig om in deze economische tijden van werkgevers en werknemers te vragen te investeren in duurzame inzetbaarheid. Zo'n boodschap komt natuurlijk niet aan als je bezig bent met overleven als bedrijf, of als je je baan dreigt kwijt te raken. Toch is het opvallend bij hoeveel werkgevers er nog wel ruimte en ook de wens is om in hun menselijk kapitaal te investeren. Organisaties die met kennis en praktijkervaringen van andere werkgevers ook echt zelf aan de slag gaan. Businesscases laten ook zien dat het ook echt geld oplevert door dalend ziekteverzuim, hogere productiviteit en betrokkenheid. En voor medewerkers is het de ultieme zekerheid: te weten dat je aantrekkelijk bent op de arbeidsmarkt, ook als je huidige baan of werkgever verdwijnt."

Communicatie-adviseur Vloedveld was verrast door alle medewerking van de werkgevers. "Om eerlijk te



De drie traditionele overheidspijlers van duurzame inzetbaarheid, te weten scholing, mobiliteit en gezondheid, transformeren via de samenwerking met de werkgevers tot de 'schijf van vijf': Betrokkenheid, Organisatie, Gezondheid, Ontwikkeling en APK.

zijn, was ik aanvankelijk best sceptisch toen we 100 werkgevers uit het niets gingen benaderen voor 4 bijeenkomsten van 25. Wat hadden we ze te bieden? Zouden we als ministerie mogelijk blijven hangen in louter 'consulteren'? Dat mocht natuurlijk niet gebeuren en is gelukkig ook niet gebeurd. Er is zeker gestuurd op het proces maar inhoudelijk hebben we ons maximaal opengesteld. De werkwijze om gezamenlijk op te trekken is arbeidsintensief, maar het levert enorm veel op."

Voorbeelden van het op gang komen van de gewenste beweging waarbij het voor steeds meer werkgevers en werknemers normaal is te investeren in duurzame inzetbaarheid, zijn:

- het Pay it Forward-initiatief (zie pagina 2), waarbij werkgevers uit het netwerk van Duurzame Inzetbaarheid zelf andere werkgevers verder helpen, die op hun beurt ook weer 2 werkgevers verder helpen;
- steeds meer bedrijven, sectoren en maatschappelijke partners die zich spontaan aanmelden om met hun goede aanpak ook deel uit te kunnen maken van het netwerk;
- bedrijven en organisaties die aankloppen om gebruik te maken van de campagnematerialen en om onder de vlag van Duurzame Inzetbaarheid ook de eigen communicatie vorm te geven;
- vervolgvactiteiten die door partijen zelf worden opgepakt naar aanleiding van bijeenkomsten uit het Project.

Tekst: Ellen Vloedveld, senior communicatieadviseur ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Annemiek Wortman, projectleider Duurzame Inzetbaarheid bij ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

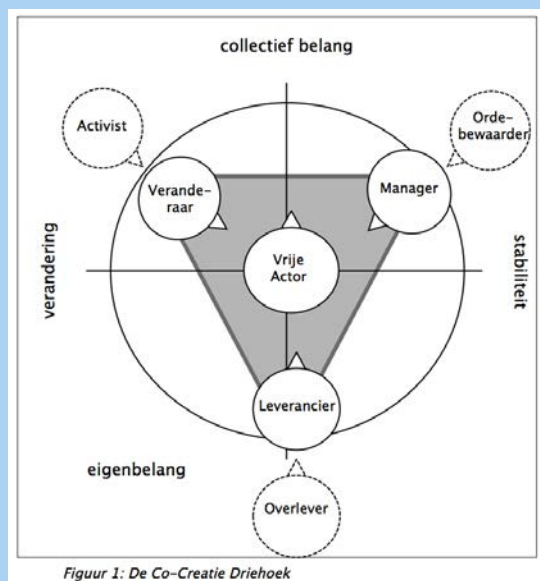
Een netwerk tot leven brengen

Negen voorbeelden van succesvolle netwerktrajecten. Zijn dit toevalstreffers of volgen ze een patroon? We vroegen het vijf experts. Elke Wielinga werkte jarenlang als voorlichtingskundige en beleidsmaker voor het Ministerie van LNV. In 2001 promoveerde hij op zijn onderzoek naar *Netwerken als levende organismen*. Sindsdien is hij onderzoeker, trainer en adviseur op het gebied van netwerken.

“Als er energie in zit kan alles!” riep een collega na enkele jaren netwerken van veehouders te hebben begeleid. Gedreven mensen met aanstekelijk enthousiasme krijgen anderen mee. Als de samenleving toch eens zou drijven op zulke initiatiefnemers? Zo’n zelfsturende samenleving zou een groot vermogen hebben om kansen te benutten en problemen op te lossen. De overheid zoekt partners om het samen te doen, en wil gebruik maken van de energie die er al is in de samenleving. Maar hoe pak je dat aan?

Uit het onderzoek van Eelke Wielinga blijkt dat er een enkele kenmerkende rollen en processen ten grondslag liggen aan succesvolle netwerken. Zo zijn er in ieder netwerk drie belangrijke rollen te herkennen: er is een partij die aanzet tot beweging (*de veranderaar*), er is een partij zorgt voor ordening en stabiliteit (*de manager*) en er is een leverancier – een partij die kennis, menskracht of materialen kan leveren om het mogelijk te maken.

Geen van deze partijen is onverdacht. Managers zijn mogelijk *ordebewakers* die vooral hechten aan hun machtspositie. Leveranciers zien misschien alleen maar hun eigen belang als *overlevers*. En wie zal zeggen dat veranderaars niet eigenlijk *activisten* zijn die de structuur liever vandaag dan morgen zien instorten? (figuur 1)



Figuur 1: De Co-Creatie Driehoek

Lees de volledige tekst van dit artikel en de literatuurverwijzingen op www.rijksoverheid.nl/netwerkendeoverheid. Hierin staat naast het model ook een praktische werkvorm beschreven om rollen en posities in een netwerk in kaart te brengen.

Ieder moet iets extra's doen om te laten zien dat die verdenking ongegrond is. Dan helpt het wanneer er op zijn minst één actor is die zelf onverdacht is en kan doen voor het netwerk wat nodig is. Onverdacht, omdat hij/zij vanuit het algemeen belang van het succes van het netwerk zelf denkt. Deze *vrije actor* kan heel goed een ambtenaar zijn. In verschillende cases in deze bundel is die positie goed te herkennen, bijvoorbeeld in “Beter Benutten” of “Biobased”.

Wat doen deze ambtenaren dan om energie te houden in het netwerk? Om dit te begrijpen moeten we onderscheid maken tussen het warme en het koude proces van het organiseren. Het *koude proces* is gericht op beheersbaarheid. Dit begint met een missie, waaruit een SMART geformuleerd doel volgt. Dan kies je de instrumenten, formuleert competenties om die instrumenten te hanteren en zoekt daar mensen bij. Indicatoren zijn nodig om te volgen of er voortgang is.

het koude proces
missie > doel > instrumenten > competenties > indicatoren > mensen

Het warme proces begint met mensen met ambities. Als hun dromen verder gaan dan het eigenbelang en als zij anderen ontmoeten met soortgelijke ambities, dan genereert de verbinding energie. Vanuit deze inspiratie gaan mensen doelen stellen en plannen maken. Uiteindelijk ontstaat er een netwerk met identiteit en een gedragen missie.

het warme proces
mensen > ambities > verbinding > energie > doel > missie

Het warme proces is niet beter dan het koude: ze zijn complementair. Het koude proces is ook nodig, om bijvoorbeeld de taakverdeling te organiseren. Maar als alleen het koude proces telt, verdwijnt de energie. En juist die energie is essentieel voor het succes van netwerken; elk succesvol netwerk heeft dan ook oog voor het warme proces. De casus van Defensie is een mooie illustratie hiervan.

De vrije actor is bij uitstek degene telkens weer terug kan grijpen op de dromen, ambities en belangen van de partijen in het netwerk om zo de verbinding weer te leggen met de gezamenlijke missie. Niet koersend op de oplossing, maar op het gemeenschappelijke streven.

“Oplossingen komen van partners, het Rijk faciliteert”

Hoe IenM een probleem aanpakt dat van iedereen is

‘Zorg dat het platform goed loopt’. Dat is de opdracht vanuit het departement aan *Victoria Dekker*, secretaris van het Platform Slim Werken Slim Reizen. “Dat betekent concreet vooral partijen bij elkaar brengen, het verbinden van alle programma’s en initiatieven, mensen met elkaar in contact brengen, het organiseren van bijeenkomsten - bijvoorbeeld over afschaffen onbelaste kilometervergoeding. Kortom, het proces faciliteren.” Projectmanager Beter Benutten *Caspar de Jonge*: “Niet de DG is de belangrijkste klant, maar de opdracht staat voorop.” Over hoe het ministerie van I&M een beweging op gang krijgt die straks ook zonder rijksinzet blijft bestaan.

Iedere partij zijn eigen belang

Victoria Dekker heeft alleen visitekaartjes van het Platform Slim Werken Slim Reizen, in de huisstijl van het platform. Toch is ze in dienst van IenM, en gedetacheerd als secretaris bij het platform. “Eigenlijk heb ik mijn IenM-rol een beetje verdoezeld. Ik heb me gepositioneerd als onafhankelijk secretaris, met een andere e-mail, en een kamer niet bij IenM om mensen te ontvangen. Het Platform is van iedereen, voor iedereen, net als de secretaris.”

Caspar de Jonge is projectmanager op de programma-directie Beter Benutten. Gekscherend zegt hij over zichzelf: “Ik ben een soort programmanomade. Ik denk niet dat ik nog makkelijk in de lijn zou kunnen functioneren.” Hij vindt zichzelf geen ‘doorsneeambtenaar’: “Ik ben niet van de grote visie of het ‘beleidssysteem’, maar van doen. Ik zie mogelijkheden, ga erop af, en breng er gaandeweg weer maat in.”

“Belangrijk is te beseffen dat iedere partij een eigen belang en doelgroep heeft. De kunst is ze aan te spreken op wat hen triggert. Voor het bedrijfsleven is dat bijvoorbeeld modern werkgeverschap, of ‘vitaliteit’. Dat zijn natuurlijk andere triggers dan die vanuit IenM leidend zijn.” IenM heeft een eigen counterpart voor het platform - dat is dus niet *Victoria*, die bijvoorbeeld de directeur van Beter Benutten op de hoogte houdt en voorbereidt op bestuursvergaderingen. ‘Gek genoeg ken ik IenM eigenlijk minder goed dan de partners bij het Platform. Ik heb ook (nog) nooit in de lijn gewerkt, maar altijd daarbuiten.”

“De kunst voor IenM is dan vooral door te praten, niet door te drukken.”



Eerste doel van het Platform Slim Werken Slim Reizen is dat eind 2012 zo'n 1 miljoen werknemers slim kunnen werken en reizen. Dat betekent dat zij ervoor kunnen kiezen 1 of meer dagen per week niet naar het werk te reizen.

Probleem van iedereen

Vanuit het programma Beter Benutten is er niet voor gekozen om een klassiek landelijk programma 'uit te rollen.' Het fileprobleem zit in de steden en daar zitten ook de mensen die het kunnen oplossen, ook private partners. De problematiek van files en piekbelasting vraagt juist om samenwerking: tussen beleid en uitvoering, tussen rijk en lokale partners, tussen publiek en privaat. Het programma heeft zich langzaam maar zeker ontwikkeld. Om stappen te maken waren veel gesprekken nodig en veel investeren in persoonlijke relaties. De insteek van de minister was een duidelijke: bereikbaarheid is ieders probleem, dus ik ga niet als enige investeren. Daarbij ligt de nadruk op het beïnvloeden van het gedrag van reizigers, naast maatregelen op het gebied van infrastructuur.

Het Rijk als buitenboordmotor

Deze aanpak vraagt om een andere rol van de overheid: de overheid stimuleert en begeleidt, ondersteunt anderen, de aanpak is meer procesmatig. Deze manier van werken is wennen: wel het behalen van zichtbare resultaten maar niet via grote sommen geld en alles onder eigen verantwoordelijkheid (wat men gewend is). Daardoor kan de procesmatige aanpak minder vanzelfsprekend op steun rekenen. Op dit moment is de rol van het Rijk de hefboom, de buitenboordmotor. Projectmanager Beter Benutten Caspar de Jonge: "Ik stuur op tijdigheid van plannen: halen we het? En op relaties: is iedereen aangesloten of moet ik gesprekken arrangeren?" Het goed monitoren van de prestaties en evalueren van de samenwerking is een graadmeter voor de kwaliteit van het samenwerkingsverband,

De bereikbaarheid van Nederland: Mobiliteit bij IenM

Een goede bereikbaarheid van steden en regio's is van groot belang voor de economie en de leefbaarheid in Nederland. Extra wegen aanleggen helpt, maar is niet de enige oplossing. Het ministerie van IenM startte daarom in 2011 het programma Beter Benutten. Samen met onder meer het Platform Slim Werken Slim Reizen, ander overheden en partners uit het bedrijfsleven gooien zij het over een andere boeg: anders en beter benutten van onze infrastructuur, onder meer door slim te werken en slim te reizen. Als bijvoorbeeld werkgevers hun medewerkers in staat stellen om bewust te kiezen of ze naar het werk moeten reizen, op welk tijdstip en met welke modaliteit, is het volgens hen mogelijk de bereikbaarheid van Nederland te verbeteren.

vindt Caspar. "Als de regio zelf gaat vragen om een monitor, is dat een goed teken."

De vaardigheden

Wat maakt Dekker effectief? "Ik ken diverse werelden van binnenuit, dus kan goed inschatten hoe dingen leven of vallen. Belangrijke meerwaarde is dat ik het enorme netwerk echt goed ken en dus kan schakelen. Ik vind het leuk om verschillende mensen, te enthousiasmeren en te motiveren voor het doel. Ik geloof in het doel, en verkoop dat geloof. Ik zorg ook dat ik zelf doe wat ik uitdraag: zoveel mogelijk met het OV reizen, bijeenkomsten na de spits, altijd op OV-locaties, bijvoorbeeld in smart work centra."

Opdracht staat voorop

Caspar kiest er bewust voor om selectief te zijn in wat hij intern zichtbaar maakt en op welk moment. 'Onder de radar', zoals hij zelf zegt. "Onze aanpak is gewoon wennen voor ons departement. Het ministerie is verticaal georganiseerd langs de zogenaamde vervoersmodaliteiten. Een programma als Beter Benutten zet dit op z'n kop: niet de DG is de belangrijkste klant, maar de opdracht staat voorop en die is integraal. Dat geeft soms wrijving. De positieve houding van de minister doorbreekt dit niet altijd."

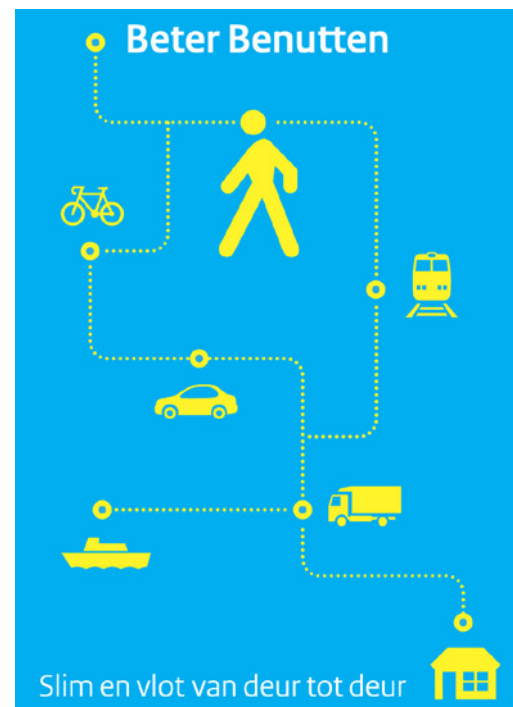
• "Niet de DG is de
• belangrijkste klant,
• maar de opdracht"

Verwachtingen van communicatie

Wat verwacht Victoria Dekker van de betrokken communicatieadviseur? "Ik verwacht dat mijn

De partijen verenigd in het Platform Slim Werken Slim Reizen willen deze beweging bij werkgevers en werknemers versnellen en opschalen.

Het programma Beter Benutten van IenM zet een aantal van de activiteiten die onder het Platform gestart zijn, voort. Beter Benutten zoekt via regionale organisaties samenwerking met het bedrijfsleven in de 12 drukste regio's in ons land. Voor wat, hoort wat, is het credo: prima om wegen uit te breiden, te verbeteren, ook rond bijvoorbeeld bedrijventerreinen te verbeteren, maar dan moeten jullie – bedrijfsleven ook je steentje bijdragen door er écht slim slim gebruik van te maken. Hoe krijg je bedrijven zo ver om dat te doen? Waar prikkel je ze mee en hoe krijg je een beweging op gang die ook zonder rijksinzet blijft bestaan?



Op 1 december 2011 ging het programma Beter Benutten van start. Een belangrijk onderdeel van het programma is het stimuleren dat mensen buiten de spits reizen.

communicatieadviseur meedenkt over positionering, over hoe we wat kunnen bereiken met de partners. Vaak is Communicatie erg gespitst op de politieke risico's en kansen. Dat past niet bij onze netwerkbenadering", legt Dekker uit.

Voor Caspar de Jonge gaat de samenwerking met de directie Communicatie van het ministerie vooral over zichtbaarheid van de bewindspersoon. "Die zichtbaarheid is heel goed vorm te geven, maar dan vooral als partner en mogelijkmaker ('enabler') in het bestuurlijk en maatschappelijk veld."

Communicatie, vindt Caspar, is in dit traject heel iets anders dan een campagne of een spa-in-de-grond-fotomoment. Het gaat vooral om verandercommunicatie. "Dus voortdurend bewijst zichtbaar maken (het kan!), en anderen in staat stellen om hun marketing vorm te geven." Het geld in dit programma zit dus niet primair in asfalt, maar ook in communicatie en marketing door anderen dan de centrale overheid.

Loslaten

Christien Stoker is een ZZP'er uit de rijksbrede Communicatiepool. Een half jaar na de start van het programma kwam zij aan boord. "Ik stapte op een rijdende trein, toen er iets moest gebeuren in de communicatie. Ik heb in een week een vrij basaal communicatieplan geschreven en ben daarna meteen aan de slag gegaan met het organiseren van



een inspiratie-evenement. Absoluut niet volgens de boekjes, maar vanwege de tijdsdruk was er geen ruimte voor meerdere kernboodschappensessies of een gedegen omgevingsanalyse, daar zijn we een half jaar later pas aan toe gekomen.” Het bleek kenmerkend voor de manier van werken die het netwerk-programma van haar vraagt: “Ik heb vooral de behoefte aan structuur en volgordelijkheid moeten loslaten. Veel meer kijken naar wat er in het moment gevraagd wordt, wat dan mogelijk is en dan gaan voor het meest optimale resultaat”, legt Christien uit.

• **“Afzenderschap doet er
• niet meer toe; het gaat
• om de inhoud.”**

Gewoon beginnen

Kenmerk van de aanpak: gewoon doen en klein beginnen. Zoeken naar de energie bij partners, pilotachtig. Dit kleurt ook de communicatie-aanpak: IenM communiceert niet rechtstreeks met burgers hierover, dat doen de regio's. De regio's maken hiervoor zelf de plannen, Christien zorgt voor feedback van elkaar en kruisbestuiving: zo wordt het ook voor hen interessant, en ieder blijft in zijn eigen rol. “In het begin was ik af en toe verlamd door gebrek aan overzicht; ik wilde planmatig en gestructureerd aan de slag, dat ging helemaal niet, er was nog zoveel onbekend. Toen heb ik gedacht: het moment waarop ik precies weet wat ik moet doen, komt helemaal niet.

Ik moet gewoon beginnen, geloven in eigen kunnen en zelf uitvinden wat de goeie manier is. Ik heb de controledwang overboord gezet en het idee losgelaten dat er één big picture is, en ben dingen gaan doen. Ik heb gemerkt dat veel van mijn werk niet typisch dat van een communicatieadviseur is, ik ben meer verbinder, doorgeefluik, aan-elkaar-knoper. Niet gek wat dat betreft, dat de directie Communicatie van IenM deze klus uitbesteedt, want als stafadviseur heb je de tijd en ruimte niet om zo diep in één programma te duiken. Ook al is het een prioriteit van de minister. Het duurt namelijk wel even voordat je resultaat ziet, netwerken bouwen kost tijd. Als je zelf in beweging komt, ontstaat er beweging en komt er bijna vanzelf resultaat. Niet van mij, maar van een hele groep”, zet Christien uiteen. “Het grappige is dat ik dus ook netwerkachtig werk: dat is de kern van de communicatiestrategie. Verandering moet je doen, zo zit het team ook in elkaar.”

Tekst: Gerdien Rinzema, senior kennisadviseur
Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie
van Algemene Zaken

Signaturen voor samenwerking

Negen voorbeelden van succesvolle netwerktrajecten. Zijn dit toevalstreffers of volgen ze een patroon? We vroegen het vijf experts. Marjoke Hoeve en Martine de Jong zijn als adviseurs, procesmanagers en trainers vanuit Twynstra Gudde gespecialiseerd in de samenwerking tussen partijen bij complexe ruimtelijk-economische vraagstukken. Marjolein Lanzing is als onderzoeker verbonden aan Twynstra Gudde en volgt de onderzoeksmaster wijsbegeerte aan de Universiteit van Amsterdam.

Wie je bent doet ertoe in het netwerk. Iedereen brengt een eigen repertoire aan handelingen mee die vaak bepalend zijn voor de uitkomst van een proces. Om in de huidige netwerk-samenleving als organisatie doeltreffend te kunnen samenwerken hebben Marjoke Hoeve, Martine de Jong en Marjolein Lanzing een vijftal Signaturen ontwikkeld die handvatten bieden om effectief te opereren in het netwerk.

In het kort zijn de Signaturen een antwoord op de volgende veronderstellingen: Organisaties kunnen hun doelen niet meer alleen bereiken en zullen moeten samenwerken. Dat betekent dat hun medewerkers steeds meer op de grensvlakken tussen organisaties zullen gaan werken. Om in die rol de binnenwereld en buitenwereld effectief te verbinden is je persoonlijke stijl en gedrag bepalend. Dit vraagt inzicht in je eigen handelingsrepertoire en het bewust kunnen schakelen tussen aanvullende repertoires. De signaturen geven inzicht in de stijl die je van nature geneigd bent in te zetten en wat alternatieve stijlen in verschillende contexten zouden kunnen opleveren.



“Neem mensen serieus. Stop met de sticker- en kleisessies”
De Gedreven Voorvechter wordt vanwege zijn inspirerende betogen vaak ingezet in programma’s met een vernieuwend, ambitieus of toekomstgericht karakter. Hij heeft een inhoudelijke opvatting

over de uitkomsten van het proces dat hij begeleid. De Gedreven Voorvechter zet zich in voor een betere wereld en heeft uitgesproken waarden en principes over hoe je dat zou kunnen bereiken.

“Goed partnerschap begint met luisteren”

De Betrokken Relatiebouwer is vooral effectief in een project waar hij langere tijd bij kan worden betrokken. Dit geeft hem de gelegenheid om duurzame relaties op te bouwen. De aanpak van de Betrokken Relatiebouwer is voor een belangrijk deel gebaseerd op intuïtie, hij ziet welke partijen extra aandacht nodig hebben of spreekt partijen informeel aan op hun houding.

“Openheid en meedenken gaan prima samen met een strakke regie”

De Grondige Ontwerper levert grote meerwaarde bij een inhoudelijk complex probleem met veel betrokkenen. Hij heeft de overtuiging dat met een goede analyse van de belangen van de betrokken partijen de beste oplossing bereikt kan worden. Met de kaders in de hand maakt de Grondige Ontwerper afspraken met de betrokken partijen over de gezamenlijke spelregels en de planning van het proces en komt deze ook na.

“Het is een illusie om te denken dat iedereen even tevreden is met het resultaat”

De Gezaghebbende Onderhandelaar wordt vaak in een spannende of urgente fase van een programma ingezet, wanneer er een besluit genomen moet worden of crisis is ontstaan. De Gezaghebbende Onderhandelaar vindt het belangrijk dat de uitkomsten van zijn proces ook daadwerkelijk realiseerbaar zijn. Hij kan snel onderlinge afhankelijkheden in beeld brengen en weet wie de sleutelspelers zijn.

“Ongewenste reacties bestaan niet”

De Vindingrijke Vormer is het meest effectief in een omgeving met beperkte kaders. Hij heeft geen inhoudelijke opvatting over de uitkomsten van het proces, temeer omdat hij deze vooraf niet kan en wil benoemen. De Vindingrijke Vormer vindt dat meer van hetzelfde geen nieuwe inzichten oplevert en zet er daarom op in om partijen uit hun comfortzone te halen.

Lees de volledige tekst van dit artikel en de literatuurverwijzingen op www.rijksoverheid.nl/netwerkendeoverheid. Hier lees je hoe het model in de praktijk wordt toegepast.

“Zendingsdrang is nergens voor nodig”

Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden

Eigenlijk zou het programma ‘demografische transitie’ moeten heten, maar in de wandelingen noemt iedereen het ‘krimp’. Het doel is in ieder geval ‘het borgen van leefbaarheid’ in gebieden waar de bevolking daalt of vergrijsd. Zestig procent van alle gemeenten gaat met bevolkingsdaling te maken krijgen. **Mogelijke effecten zijn divers: minder behoefte aan scholen, minder omzet voor winkels, grotere behoefte aan (thuis)zorg. Krimp hoeft je niet te bestrijden. Het gaat er om dat je met moed en visie gezamenlijk keuzes durft te maken, zodat de leefbaarheid in een regio op den duur niet bedreigd wordt. Als je dat slim doet, krijg je daarmee ook een aantrekkelijker gebied.**

Diversiteit aan problemen en oplossingen

Omdat de oorzaken en gevolgen van bevolkingsdaling per gebied verschillen, verschilt ook de aanpak per regio. Bovendien is het doel niet overal hetzelfde: wil je de krimp kenteren of wil je de omgeving aanpassen op een lager aantal inwoners? Dit leidt tot verschillende oplossingen. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld de woningvoorraad en voorzieningen reorganiseren, afspraken maken waar winkels zich het handigst kunnen vestigen om een groter gebied te bedienen waar minder mensen wonen. Maar ze kunnen ook de economie en arbeidsmarkt stimuleren om leegloop tegen te gaan. En bedrijven, zorginstellingen en scholen kunnen zorgen dat schoolverlaters doorstromen naar werk in de regio, waardoor ze het gebied niet verlaten.

“Communicatie is het beleid; het zit verweven in het verhaal en in het denken en doen binnen het programma.”

Iedereen heeft iedereen nodig

Wat alle regio's gemeen hebben is dat geen enkele partij alleen voor een oplossing kan zorgen. Op eigen kracht komen rijk, provincies en gemeenten nergens. Er moet dus nauw worden samengewerkt met partners in het middenveld, zoals corporaties, onderwijs- en zorginstellingen en bedrijven, en waar mogelijk met betrokken burgers. Een kolfje naar de hand van William Segers, programmaleider bij BZK,



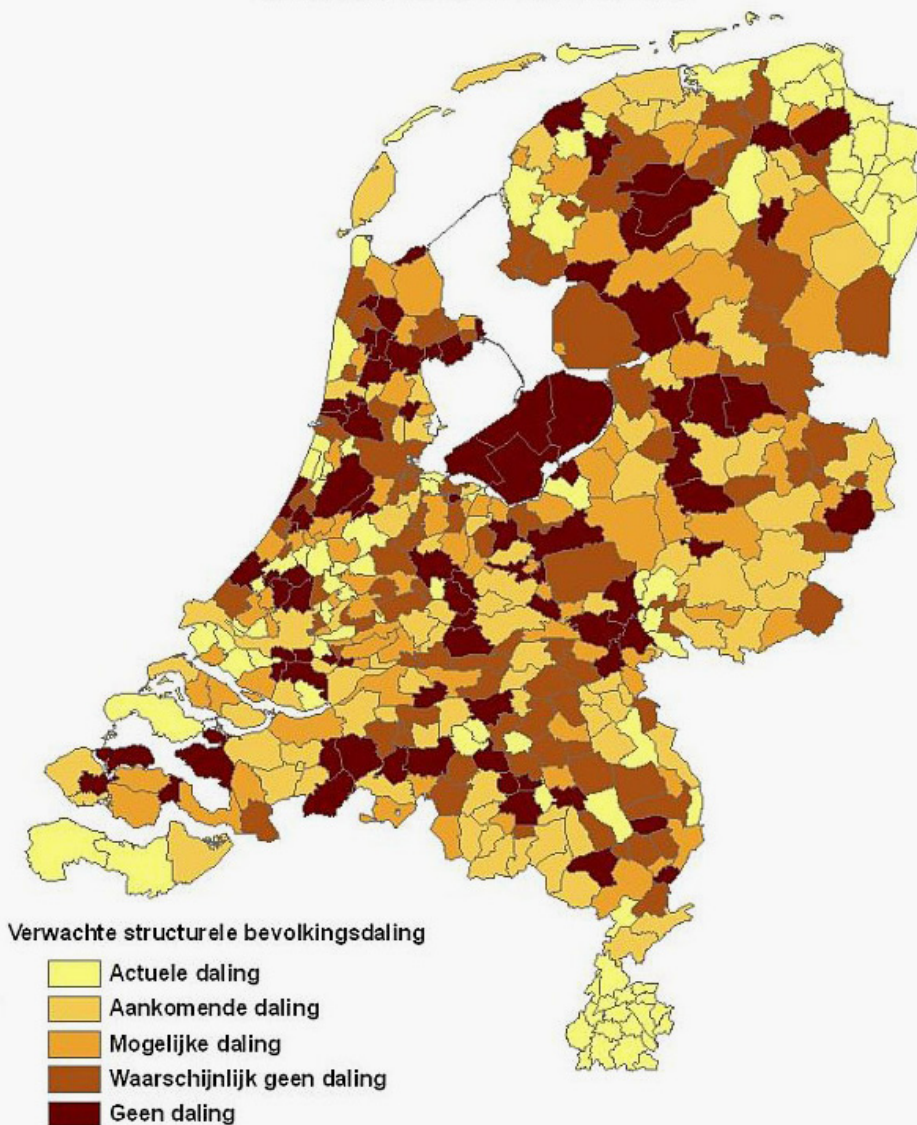
die met zijn aanpak een voorbeeld lijkt te zijn van wat Henk Brons (DG RVD) vorig jaar bij het congres Open & Bloot een 'beleidsmaker met hart voor communicatie' noemde. "Publieke diplomatie zit bij de projectgroep in de genen en dus is het werk sterk communicatief ingestoken. Communicatie is het beleid. Het zit verweven in het verhaal en in het denken en doen binnen het programma", licht Segers toe. Met zijn collega's zoekt William steeds naar vitale coalities bestaand uit voortrekkers vanuit organisaties en regio's. Iedereen heeft iedereen nodig. De kennisdeling krijgt concreet vorm in een Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling, dat ook dienst doet als lobbynetwerk.

• **“We doen aan diplomatie, met verleiden en stimuleren als instrumenten en kennisdeling als hulpstuk”**

Geen geld

“Wij zien onszelf niet als missionarissen”, vertelt William Segers. “En zending is ook niet nodig, want het thema bevolkingsdaling is enkele jaren geleden door gemeenten zelf op de agenda gezet. Het middenveld wordt in beweging gebracht door aandacht, status en erkenning.” Voor de aanpak van de problematiek is er hoegenaamd geen geld. En dus gaat men 'in de hogere versnelling van de overtuiging': dat wil zeggen op zoek naar argumenten en door middel van gesprekken oplossingen vinden. Door de aard van het vraagstuk kan BZK niets afdwingen, maar het departement heeft wel veel ambitie. “We doen aan diplomatie, met verleiden en stimuleren als instrumenten en kennisdeling als hulpstuk. De provincies hebben in het fysieke domein de regierol, BZK ondersteunt actief”, legt William uit.

Verwachte bevolkingsdaling gemeenten tussen 2009 en 2015



De instrumenten van BZK

Zo is er het Meldpunt Knellende Regelgeving ingesteld om in kaart te brengen wanneer bestaande regelgeving nadelig uitpakt voor krimpregio's. Waar mogelijk wordt de regelgeving aangepast of worden experimenten gestart om de knelpunten weg te nemen. Segers: “BZK opent vervolgens deuren naar andere ministeries als het gaat om deze knelpunten.” Heel praktisch krijgt de aanpak vorm in zogenaamde dialoogtafels waarbij betrokkenen met

elkaar in gesprek gaan om beelden uit te wisselen. Er wordt een analyse gemaakt op basis van informatie vanuit de betreffende regio. Dit startdocument dient om een gedeeld beeld te krijgen onder de partijen (bijvoorbeeld gemeenten, provincies, onderwijsinstellingen, woningbouwcorporaties) over de aan bevolkingsdaling gerelateerde problematiek in de regio. Ook is er een samenwerkingsscan: die bevat een ruimtelijke inventarisatie en analyse van de in een regio werkzame actoren en hun werkgebied en

relevante netwerken. Daarnaast bevat de scan een verdiepingsslag gericht op vormen van vitale coalities. Hiervoor worden voor de belangrijkste partijen in de vorm van een scorematrix hun ambities en belangen weergegeven, hun visie op het beoogde resultaat, de randvoorwaarden voor participatie in het proces en de beschikbare inzet in termen van menskracht, financiën en planning. En daarmee worden eventuele gaten in vitale coalities zichtbaar.



ondernemingen en maatschappelijke organisaties een Agenda 2020 met elkaar hebben afgesproken”, vertelt William. “De drie convenanten die het Rijk dit jaar heeft afgesloten met Limburg, Zeeland en Groningen over samenwerking bij de aanpak van de gevolgen van bevolkingsdaling en vergrijzing geven over en weer belangrijke impulsen. Maar er is ook grote voldoening over zaken die dichterbij staan zoals een zwembad in het Drentse Valthermond, waar een sluitende businesscase is ontwikkeld voor zelfbeheer door actieve burgers. En om die burger gaat het uiteindelijk.”

Tekst: Hanne Bikker, senior communicatieadviseur bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken

De vaardigheden van de netwerkamtenaar

Opvallend is dat het programmateam bestaat uit 9,5 fte verdeeld over ongeveer vijftien mensen. “Dit maakt onderlinge afstemming en interne communicatie cruciaal om alle losse eindjes in dit complexe veld bij elkaar te houden. Daar wordt dan ook wekelijks tijd voor gemaakt”, zegt Simone Barel, beleidsadviseur bij BZK.

Om in die complexiteit te kunnen werken wordt van de betrokken ambtenaren veel verwacht: ze moeten overzicht hebben, analytisch, slim en diplomatiek zijn, focus hebben, processen snappen en draagvlak kunnen vinden en ook vormen. Ze moeten kunnen omgaan met complexe, meervoudige vraagstukken en sterk omgevingsgericht zijn. “En zeker ook belangrijk is dat we er allemaal heel veel zin in hebben om op deze netwerk wijze aan de slag te gaan. Als je als ambtenaar daar geen energie van krijgt, dan werkt het niet goed”, vult William aan. “Dit is geen werk is voor ‘typische lijnwerkers’. Je moet uithoudingsvermogen hebben en een niet aflatend enthousiasme voor het vraagstuk. En je zult eraan moeten wennen dat je geen wetten en geld meeneemt en voor je gezag en invloed zul je het moeten hebben van je *open mind* en diplomatieke kracht.”

Het initiatief bij de regio

Hoewel communicatie dus verweven is in de hele aanpak en alle medewerkers communiceren is er ook nog een rol voor de communicatieprofessional. De meer uitvoerende, voorlichtende communicatie is belegd binnen het programmabureau zelf. “De inhoud en vorm van communicatie verschillen

afhankelijk van de fase waarin een gebied zich bevindt. Als het gaat om bewustwording kunnen algemene artikelen of items in het journal heel nuttig zijn”, belicht William Segers het verschil. “Richt men zich meer op de uitvoering, dan zijn reportages over bijvoorbeeld scholen of het zelfbeheer van een dorps huis weer veel belangrijker. Het zwaartepunt ligt op de communicatie in een regio, waarbij congressen of werkbezoeken van een minister aanleiding kunnen zijn. Het initiatief ligt dan primair bij een regio. Het kan echter ook gaan om door BZK zelf opgezette artkelenreeksen in bijvoorbeeld de Metro.” De rol van de directie Communicatie van BZK beperkt zich tot de hoofdlijnen van de communicatieopzet en optredens van de eigen minister en het uitsturen van persberichten.

• “Voor je gezag en invloed zul
 • je het als ambtenaar moeten
 • hebben van je *open mind* en
 • diplomatieke kracht.”

Inspiratie

“We halen onze inspiratie uit heel verschillende zaken. We zijn plaatsvervangend trots op de moed en de visie van 35 maatschappelijke en overheidspartijen die in het Groningse Eemsdelta een convenant hebben afgesloten met zeer vergaande keuzes op het gebied van wonen, voorzieningen en detailhandel. Maar ook een mooi resultaat is behaald in de Achterhoek, een anticipeergebied waarin overheden,

“Je gaat het pas zien als je het doorhebt”

Een pleidooi voor meervoudig kijken

Deze uitspraak van Johan Cruijff is een belangrijk ankerpunt voor de hedendaagse communicatie-adviseur. Een beperkt denkraam zorgt voor een sterk selectieve waarneming. Je ziet dan heel veel niet, je versimpelt problemen en komt met standaard oplossingen. Steeds meer van hetzelfde dus. Als adviseur lever je dan al snel geen meerwaarde meer. Vindt Nico Jong, senior adviseur omgevingsonderzoek bij het ministerie van VWS. Hij geeft een blik op de wereld waarin de netwerkgedachte zich ontwikkelt en laat zien hoe die past bij wat er om ons heen gebeurt.

Met slechts twee doctoraalbijvakken – public relations en massacommunicatie – in de achterzak rolde ik in 1987 het communicatievak in. Ik kwam er al snel achter dat ik het nodige zou moeten bijleren om te kunnen blijven functioneren. Gelukkig stimuleerde mijn werkgever, de Koninklijke Landmacht, dit in sterke mate. Geholpen door een chronische dosis nieuwsgierigheid werd ontwikkeling mijn voornaamste drijfveer. Ontwikkeling van mijzelf, van mijn collega's en van het mooie communicatievak.

Ik begon mijn communicatiecarrière midden in een reorganisatieproces van de inkoopdirectie van de landmacht. Al snel werd duidelijk dat verbreding niet alleen op communicatiegebied nodig was, maar eveneens op het gebied van organisatiekunde, management, veranderekunde en psychologie. Om dat allemaal beter te kunnen hanteren was naast verbreding ook verdieping nodig. Dat leverde een gezonde interesse in de filosofie op en enkele korte uitstapjes naar de esoterie. Het grote gevaar van die twee vakgebieden is dat je gemakkelijk los raakt van de realiteit. Telkens moesten nieuwe inzichten dus getoetst worden aan de praktijk, in gesprekken met collega's, opdrachtgevers en opleiders. Meervoudig kijken en denken kwamen centraal te staan in mijn werk.

“De toekomst vraagt van ons de vaardigheid om een probleem of kans vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Oude scheidslijnen verdwijnen wanneer we er simpelweg bovenuit stijgen en de samenhang gaan zien.” Ook de Trendrede van 2013 onderschrijft het belang van meervoudigheid. We hebben vrijwel continu te maken met complexiteit en dynamiek om ons heen en dan kom je met een simpele actiegericht blik niet ver. Netwerken vormen daarbij een toevluchtsoord voor burgers om met die complexiteit om te kunnen gaan. Netwerken zijn niet nieuw, maar wel de mate waarin zij nu een rol spelen in onze samenleving.

Ik heb mij op verschillende momenten laten inspireren door allerlei auteurs. Zij brachten mij het besef dat meervoudig kijken en denken een van de belangrijkste competenties is voor een adviseur. De auteurs die qua meervoudigheid de meeste invloed op mij hadden, wil ik hier graag delen.



Trendrede 2013: “De toekomst vraagt van ons de vaardigheid om een probleem of kans vanuit verschillende perspectieven te bekijken.”

Eerst kwam Theo Chardon op mijn pad. Hij schreef in 1995 *Orde op zaken* over het managen van alledaagse kwesties. Chardon beschrijft het oude filosofische principe van tegendelen. Een stok heeft een linker- en een rechteruiteinde. Haal je een van de twee weg, dan is het geen stok meer. Linker- en rechteruiteinde zijn elkaars tegendelen, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zie je ze echter als tegenpolen, dan ontstaat polarisatie en groeien zij uit elkaar. Denken in tegenpolen fragmenteert en polariseert, terwijl denken in tegendelen juist verbindt en heelt. Dit filosofische gedachtegoed is een oude manier van kijken en denken die mij voor het eerst in aanraking bracht met wat Berthold Gunster tegenwoordig *omdenken* noemt, zoals hij dat uitgewerkt heeft in het heerlijke boekje *‘Ja maar’... huh?!*



Arnold Cornelis: "Filosofie maakt de brokstukken van het wereldbeeld tot een geheel."

Twee ontmoetingen met de eigenzinnige filosoof Arnold Cornelis in 1995 stimuleerden mij zijn *Logica van het gevoel* tot twee keer toe te lezen. In dit kloeke meesterwerk ziet Cornelis filosofie als een kennisvorm die we ontwikkelen als mentale kaart van de werkelijkheid, van waaruit we ons eigen bestaan, de sociale en de technologische wereld om ons heen kunnen sturen. Filosofie maakt de brokstukken van het wereldbeeld tot een geheel. Terwijl de werkelijkheid steeds complexer wordt, streeft Cornelis met zijn sociale kennistheorie het omgekeerde na. We doorlopen in ons leven een logische ontwikkeling door drie stabiliteitslagen. Eerst bouwen we het natuurlijke systeem van thuis en geborgenheid en leren we denken in de moedertaal. Dan nemen we onze plaats in het sociaal regelsysteem in en werken we aan onze bekwaamheid. Ten slotte ontwikkelen we inzicht in het systeem van de communicatieve zelfsturing. We projecteren drie fundamentele emoties – angst, boosheid en verdriet – respectievelijk op het natuurlijke systeem, het sociale regelsysteem en op het communicatieve zelfsturingssysteem. Is het antwoord op die projectie positief, dan verandert angst in geborgenheid, boosheid in rechtvaardigheid en verdriet in zingeving. Dan nestelen onze emoties zich in de cultuur. Zijn de antwoorden negatief dan zijn de drie emoties foutmeldingen over onze omgeving.

Praktisch filosoof Paul Wouters geeft een cursus *Denkgereedschap* die in 1999 uitmondt in een boek met dezelfde titel. Op onnavolgbare wijze presenteert deze onbevangen Belg zeven filosofische benaderingen als denkgereedschap om praktische problemen mee te lijf te gaan. Ieder stuk gereedschap vertegenwoordigt

een filosofische traditie van waaruit bepaalde vragen worden gesteld en het probleem in een bepaalde context wordt geplaatst. Het betreft zeven fundamenteel verschillende manieren van omgaan met problemen. In *Denkgereedschap 2.0* (2010) voegde Wouters daar nog een achtste gereedschap aan toe. De confrontatie met deze denktechnieken hielp mijn kritische denkvaardigheid stevig verruimen.



Denkgereedschap' voor de 'filosofische onderhoudsbeurt'.

In 2003 schreef ik een recensie over *Met gevoel voor realiteit* van Wim van Dinten. Het leidde tot contact met de auteur en in 2007 tot het volgen van een leergang rond zijn gedachtegoed. Van Dinten werkt met vier basisoriëntaties, elk met een bijbehorende vorm van organiseren. In de zelfreferentiële oriëntatie is de mens zelf het belangrijkste referentiepunt bij het construeren van betekenis. Hij handelt vanuit een win-wingedachte en gebruikt macht om anderen te beïnvloeden. Construeren en macht zijn de organisatieprincipes. Managers gaan ervan uit dat de werkelijkheid maakbaar en naar hun wensen te vormen is. In de rationele oriëntatie geven mensen betekenis via rede en causaliteit. Verschijnselen krijgen betekenis omdat ze via oorzaak-gevolgrelaties met elkaar te verbinden zijn. Dit harde systeemdenken leidt tot ontmenselijking van de organisatie. Met rationaliseren en overtuigen als organisatieprincipes beïnvloeden zij anderen om tot gedeelde betekenisvorming te komen. Men heeft een ideaalbeeld van de organisatie en voelt de noodzaak dit beeld met elkaar te delen. In de sociale oriëntatie is de groep het referentiepunt en het individu is daaraan ondergeschikt. De groep geeft betekenis aan verschijnselen en aan elkaar. De groep bepaalt de realiteit volgens de eigen normen, de nadruk ligt op onderlinge verbondenheid. Deze oriëntatie verdwijnt steeds meer door de oprukkende

individualisering. Sociale samenhang en normeren zijn de organisatieprincipes. Vanuit de open oriëntatie nemen mensen waar wat in wisselwerking met de omgeving ontstaat. Zij accepteren daarbij de complexe wisselwerking tussen henzelf en de omgeving en aanvaarden dat de dingen gaan zoals ze gaan. Medewerkers zoeken continu naar de wijze waarop zij door hun omgeving betekenis krijgen. Zij houden hierbij rekening met kwetsbare afhankelijkheden in die omgeving. Hier horen de organisatieprincipes van gestapelde evolutie en gevoel voor realiteit bij. Het gedachtegoed van Van Dinten gebruik ik sinds de leergang vrijwel dagelijks. Daardoor kan ik dingen om mij heen zien die ik eerder niet zag. Door vanaf een overzichts niveau te kijken naar een vastgelopen reorganisatie bijvoorbeeld, konden we beter duiden wat er aan de hand was en toen kwam het reorganisatieproces weer op gang.



Het boek 'Met gevoel voor realiteit' laat je dingen zien die je eerder niet zag.

Verder volg ik via internet al enkele jaren de complexiteitswetenschapper Dave Snowden en zijn organisatie *Cognitive Edge*. Zijn besluitvormingsmodel *The Cynefin Framework* is mateloos intrigerend. Hij schetst daarin vier situaties die je als manager (of adviseur) kunt aantreffen en in drie werkwoorden beschrijft hij welke aanvliegroute je nodig hebt per situatie om tot een besluit of advies te komen. Een model dat de meervoudigheid van de context om ons heen bijna confronterend laat zien. Als adviseur kun je het goed gebruiken om het probleem dat je op je bord krijgt te plaatsen om vervolgens de juiste aanpak op hoofdlijnen te kiezen.

Bekijk op Rijksportaal het hele literatuuroverzicht over complexiteit, dynamiek en netwerken dat Nico Jong samenstelde.

Nederland wordt Wijzer in geldzaken

Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt

Financiële zelfredzaamheid is een basisvoorwaarde om zelfstandig te kunnen functioneren in een steeds complexere samenleving. Het Platform Wijzer in geldzaken (voorheen CentiQ) werkt aan de financiële educatie van de consument. In dit platform, een initiatief van het Ministerie van Financiën, werken ruim 40 partners uit de financiële sector, de overheid, voorlichtings- en consumentenorganisaties en de wetenschap, samen aan 'financiële bewustwording en educatie van de consument'. "Kies alleen voor een netwerkorganisatie als dit écht het beste is en niet omdat je als overheid te weinig middelen hebt om het zelf te doen; dan is het een zwaktebod", is een van de belangrijkste lessons learned van programmamanager Olaf Simonse.

Financiële ongeletterdheid

Uit diverse onderzoeken blijkt dat Nederlanders over onvoldoende financieel bewustzijn beschikken en een gebrek hebben aan financiële kennis en vaardigheden. Tot de oprichting van het platform Wijzer in geldzaken was er in Nederland geen gecoördineerde strategie om de financiële ongeletterdheid van de consument aan te pakken. Bovendien was financiële educatie tot voor kort een 'low interest' onderwerp, voor het grote publiek, politiek, stakeholders en de media.

Krachtenbundeling

Het platform lanceerde in 2008 een nationale strategie voor financiële educatie. Door de uitvoering van het Actieplan Wijzer in geldzaken 2008 – 2013 is er anno 2012 sprake van een succesvolle krachtenbundeling op het gebied van financiële educatie: door partijen en activiteiten aan elkaar te verbinden en door kennis te delen, kunnen de partners gezamenlijk de consument beter bereiken en daardoor 'wijzer in geldzaken' maken. "Door een continu proces van agendasetting door het platform is het onderwerp nu

ook een hot topic bij stakeholders en in de media", licht Olaf Simonse de rol van het platform toe.

Actieplan Wijzer in geldzaken

Er is inmiddels een website, er wordt onderzoek gedaan en er worden in drie programma's activiteiten ontplooid om kennisdeling te bevorderen:

Financiën op orde

Hierbij gaat het om gezond financieel gedrag van consumenten, met name gericht op huishoudfinanciën. Het platform coördineert en regisseert diverse activiteiten zoals het gebruik van online huishoudboekjes, het openen van geldloketten waar mensen met financiële vragen terecht kunnen en de SchuldPreventiewijzer: een online database en praktisch stappenplan dat professionals handvatten biedt bij het (door)ontwikkelen of opzetten van schuldpreventie.

Zorg voor de toekomst

Dit programma heeft als doel consumenten bewuster te maken van de verschillende levensfasen



en noodzaak tot langetermijndenken. Pensioen is het speerpunt in dit programma. Tijdens de Pensioen3daagse vinden er in het hele land activiteiten plaats om mensen overzicht en inzicht te geven in hun pensioen. Doel is dat mensen zich actief gaan verdiepen in hun pensioen.

Jong geleerd is oud gedaan

Dit onderdeel richt zich op omgevingen waarin jongeren zich bevinden: thuis, op school en onder elkaar. Focus ligt op de activiteiten op school. Doel is jongeren te leren omgaan met geld en te leren dat er (financiële) grenzen zijn en keuzes gemaakt moeten worden. Een voorbeeld is de Week van het geld gericht op jongeren van 8 t/m 12 jaar. Diverse organisaties en partners organiseren activiteiten om kinderen te leren omgaan met geld.

• **“Door een continu proces van agendasetting door het Platform is het onderwerp nu ook een hot topic in de media”**

Waarom een netwerkaanpak?

Het algemene doel van het platform werd in 2008 door veel partijen onderschreven. Als mensen niet verstandig met geld omgaan, heeft dat immers ingrijpende gevolgen. Wat dat op macroniveau betekent, ondervinden we nu dagelijks tijdens de huidige financiële crisis. Op microniveau is goed

met geld omgaan ook een basisvoorwaarde om te kunnen deelnemen aan de samenleving. Uit onderzoek blijkt dat veel consumenten dat echter niet goed kunnen: mensen geven meer uit dan er binnenkomt. Het ontstaan van problematische schulden is een reële dreiging. Als het dan misgaat, wordt vaak een beroep gedaan op de overheid en op de collectieve voorzieningen. Het is vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid van de consument om zijn financiële zaken op orde te hebben. Maar de consument is niet de enige; ook andere partijen hebben een rol. De overheid vanuit diverse invalshoeken, maar ook banken, verzekeraars, pensioenfondsen en financieel adviseurs dragen verantwoordelijkheid. Maatschappelijke en consumentenorganisaties als de Consumentenbond, het Nibud en de Vereniging Eigen Huis zijn belangrijk als het gaat om bewustwording, informatie en onafhankelijke, soms kritische voorlichting over financiële zaken en producten. En de wetenschap zorgt voor inzicht.

Op initiatief van het Ministerie van Financiën werken ruim 40 partijen uit al deze sectoren samen. Er is gekozen voor een platform omdat vanwege de omvang en breedte van de problematiek de inzet van veel partijen nodig is. Maar ook omdat door een slimme en gecoördineerde inzet van bestaande activiteiten, aangevuld met nieuwe en met actieve steun van ambassadeurs, meer bereikt kan worden met minder geld.

Aan het woord zijn Olaf Simonse, manager van het programmabureau, Henriëtte Raap-Scheele,

communicatiemanager van het programmabureau en Agnes Gomis, die als extern adviseur al vanaf de oprichting bij het platform is betrokken.

De organisatie van het platform

Het platform zelf coördineert, stimuleert, faciliteert en werkt als katalysator voor de ontwikkeling van projecten en activiteiten. Het platform is ingericht als netwerkorganisatie. Er is een kleine, slagvaardige stuurgroep gevormd. De stuurgroep bestaat uit het ministerie van Financiën, Nederlandse Vereniging van Banken, Verbond van Verzekeraars, De Nederlandsche Bank en het Nibud. De eerste vier zitten in de stuurgroep als betalende partner. Nibud zit in de stuurgroep als dé expert in Nederland op het gebied van huishoudfinanciën en niet als uitvoerder van activiteiten van het platform. Er is een programmaraad gevormd, die de stuurgroep op strategisch niveau adviseert. De programmaraad bestaat uit zeven leden en vormt een goede afspiegeling van de platformpartners, zodat verschillende sectoren en kennisgebieden evenwichtig vertegenwoordigd zijn. In de programmaraad zitten het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Autoriteit Financiële Markten, Universiteit van Tilburg, Consumentenbond, Pensioenfederatie en Adfiz. Op verzoek van stuurgroep, programmaraad of programmabureau kunnen (expert) groepen van betrokken partijen worden samengesteld.

In 2012 wordt opnieuw invulling gegeven aan het partnerschapsmodel van het platform. Een steeds groter aantal partners zet zich in voor Wijzer in geldzaken. Sommige zijn minder actief en een aantal voor het platform relevante partijen is nog geen lid. Het platform gaat een nieuwe fase in en er is de wens én noodzaak om de (financiële) basis van het platform te verbreden en versterken. Daarom worden verschillende soorten lidmaatschap geïntroduceerd, inclusief verschillende ‘rechten en plichten’. Het programmabureau is ondergebracht bij het ministerie van Financiën en als aparte unit opgehangen aan de directeur Financiële Markten, tevens voorzitter van de stuurgroep. Het bureau vervult de rol van regisseur en richt zich op het bestendigen en uitbouwen van wat in gang is gezet.



Prinses Máxima opent de Week van het geld

Ambitieuze communicatie-doelen

Communicatie is een belangrijk instrument voor een netwerkorganisatie als Wijzer in Geldzaken zowel intern als extern. Diverse middelen zijn en worden ontwikkeld om de partnerorganisaties aan te zetten tot actieve kennisdeling en intensieve samenwerking. Het platform communiceerde extern aanvankelijk vooral via de partnerorganisaties, die vaak al prima middelen hebben om de consument en de media te bereiken. CentiQ bleef in de schaduw. Wel werd de slogan 'Wijzer in geldzaken' actief gebruikt.

De doelstellingen voor communicatie waren ambitieus: het vergroten van bewustwording, kennis, inzicht, motivatie om daarmee op de langere termijn bij te dragen aan de gedragsverandering.

Stroperige samenwerking

Om zover te komen is het platform door een aantal fasen gegaan. In eerste instantie onderschreven de partners het algemene doel van het platform wel, maar speelde vooral de wens om verdergaande wet- en regelgeving te voorkomen een rol. Dat maakte de samenwerking stroperig. Eigenlijk was de bereidheid om samen te werken en concrete activiteiten er toen nog niet. Doordat er geen omgevingsanalyse was gemaakt, bleven onderliggende belangen en standpunten buiten het vizier van het ministerie en het programmabureau. Initiatieven kwamen moeilijk van de grond. Eén gezamenlijk doel bleek onvoldoende basis voor vruchtbare samenwerking.

Agnes Gomis: "Het bleek moeilijk om de inhoudelijke doelen en de communicatie van het platform samen te laten vallen. Toen we gezamenlijk nadachten over de missie, visie en strategie om ons

Boegbeeld: erevoorzitter Prinses Máxima

Hare Koninklijke Hoogheid Prinses Máxima der Nederlanden is sinds september 2010 erevoorzitter van het platform Wijzer in geldzaken. In deze functie vraagt Prinses Máxima aandacht voor het belang van financiële educatie en verstandig omgaan met geld. Zij treedt op als speciaal adviseur voor het platform en spreekt met belanghebbenden over de manier waarop financiële zelfredzaamheid kan worden vergroot. Voor het platform is het een eer dat Prinses Máxima deze rol vervult. Zij past door activiteiten goed bij de ambities van het platform en is regelmatig het gezicht van de organisatie tijdens activiteiten zoals de Week van het geld.



collectieve doel te halen, konden we als platform resultaten gaan boeken en naar buiten treden. Communicatie speelde in deze fase vooral de rol van facilitator. De individuele belangen in beeld brengen en uitspreken hielp enorm. Vooral de drie programma's zorgden voor een doorbraak." Olaf Simonse, manager van het programmabureau: "Het succes van het platform zit in gezamenlijke projecten. Via de Week van het geld en de Pensioendagen kan het platform zijn toegevoegde waarde laten zien. Dat zijn projecten waarin krachtenbundeling centraal staat, maar ook veel nadruk ligt op centrale regie en communicatie."

• "Het in beeld brengen van
• de individuele belangen
• van de partners hielp het
• proces enorm."

Eigen identiteit

Tijdens de tweede fase van het platform – waarin veel meer aandacht kwam voor het aanbrengen van dwarsverbanden tussen de partners – konden meer resultaten worden bereikt. Aanvankelijk was afgesproken dat het platform zelf niet naar buiten

zou treden. De partners zouden onder hun eigen vlag activiteiten organiseren en naar buiten treden. Om een duidelijker profiel voor het platform neer te zetten is er voor gekozen om ook als platform te communiceren. *Wijzer in geldzaken* gaf als label een herkenbaar gezicht en trad uit de schaduw. Met een eigen identiteit waarbinnen de platformpartners en de samenwerking met het ministerie van Financiën zichtbaar is via de rijkshuisstijl. Communicatie vormt nu het hart van de projectorganisatie en is het vanzelfsprekend dat het platform naar buiten treedt.

De vaardigheden van het projectbureau

Hoe kun je als projectbureau de activiteiten voor het netwerk goed uitvoeren? Olaf Simonse: "Het is van belang dat je kunt schakelen tussen de belangen van alle partners en steeds op zoek gaat naar ruimte tussen de spelers. Dat doet een groot beroep op het invoelingsvermogen van de betrokkenen. Je moet vroegtijdig dilemma's begrijpen en ze ook bespreekbaar maken. Daar is het projectbureau zeker een drijvende kracht in." Communicatieadviseur Henriette Raap-Scheele vult aan: "Als er weerstand is om bijvoorbeeld activiteiten te organiseren, dan moet je wel in staat zijn om het proces goed te begeleiden. Op zo'n manier dat er weer nieuwe oplossingen in beeld komen."

Olaf: “Je kunt niet altijd als expert optreden. We zijn veel meer de verbinders. En ja, daar hoor soms ook bij dat we ons eigen belang wel eens ondergeschikt maken aan het platform.”

⋮ **“Als projectbureau moet je steeds op zoek naar de ruimte tussen de spelers.”**

Lessons learned

Welke lessen kun je trekken uit samenwerking met zoveel partners die allemaal verschillende belangen hebben? Olaf: “Werk vanaf de start aan een goede omgevingsanalyse. Kies alleen voor een netwerkorganisatie als dit écht het beste is en niet omdat de overheid te weinig middelen heeft om het zelf te doen; dan is het een zwaktebod. Blijf niet te lang praten, maar ga op een gegeven moment aan de slag. Beweeg mee met partners, maar verlies het algemeen belang niet uit het oog; als het erom gaat, moet dat laatste altijd de doorslag geven. Wees erop voorbereid dat je tegen de stroom in moet roeien. Heb geduld: het is vaak een zaak van lange adem. Vind een boegbeeld, dat zowel voor als achter de schermen dingen voor elkaar kan krijgen. Ga er niet teveel van uit dat de partners het belang en de boodschap van het platform uitdragen; zij stellen uiteindelijk altijd hun eigen boodschap centraal. Wees erg voorzichtig met co-financiering door publieke en private partijen; de overheid zou basisfinanciering voor haar rekening moeten nemen, private partijen kunnen bijdragen in de vorm van projectfinanciering.”

⋮ **“Beweeg mee met partners, maar verlies het algemeen belang niet uit het oog.”**

Slagkracht

Agnes: “Wat de (co)financiering betreft is het vooral de vraag hoe ‘onafhankelijk’ en ‘betrouwbaar’ een netwerk moet zijn. Is dit minder van belang, dan is (co)financiering door commerciële partijen volgens mij goed denkbaar. Wat voor de Rijksoverheid en ook het platform een belangrijk punt is, is het

samenwerken met ‘koepels’. De Rijksoverheid is in vrijwel al zijn overleg en samenwerking gewend met koepel-organisaties te praten en te onderhandelen. Terwijl individuele partijen of bedrijven vaak meer slagkracht, dat wil zeggen ook financiën en middelen, hebben en dichter bij doelgroepen staan. Als netwerkorganisatie moet je dit vooraf goed regelen.”

Communicatie als smeerolie

In veel netwerken speelt communicatie een belangrijke rol. Als hoofdactiviteit - zoals bij het platform – of als nevenactiviteit, maar altijd ook als ‘smeerolie’ tussen (belangen van) partijen. Dit vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden van communicatieadviseurs, filosofeert Agnes. “Met name inzicht in samenwerkingsprocessen en vaardigheden op het gebied van onderhandeling, uitruil, interventiemethoden en dergelijke. Idealiter zitten er in een team dus mensen met organisatie-, communicatie- en inhoudelijke kennis/vaardigheden, waarbij de inhoud ook elders kan worden gehaald. Van collega’s, samenwerkingspartners, experts.”

Tekst: Jan Willem Schouw, kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

 **Wijzer in geldzaken**
Ga naar www.wijzeringeldzaken.nl

Strategische communicatie in netwerkprogramma's

Negen voorbeelden van succesvolle netwerktrajecten. Zijn dit toevalstreffers of volgen ze een patroon? We vroegen het vijf experts. Roelof Benthem is partner bij Twynstra Gudde. Van oorsprong communicatieadviseur is hij nu gespecialiseerd in project- en programma-management. Hij werkt vooral aan maatschappelijke vraagstukken waarin een belangrijke component de strategische communicatie is.

Het werken in netwerken verandert het werk van de ambtenaar. Maar betekent dit dan dat er een complete systeemverandering nodig is om van de netwerkaanpak een succes te maken? Roelof Benthem betoogt van niet. Volgens hem leent het instrumentarium van de programma-aanpak zich in beginsel uitstekend voor de netwerkaanpak, met aandacht voor drie belangrijke verschillen waarvan één de inrichting van de communicatie is.

Organisaties kiezen voor programmamanagement als zij tijdelijk extra energie willen steken in lastige opgaven en daarbij willen sturen op strategische doelen en een betere verbinding met lopende projecten en of andere activiteiten. Succesvolle programma's kenmerken zich door een heldere structuur, duidelijke doelen, en een directe link tussen de verschillende inspanningen en de gestelde doelen.

Programma's zijn per definitie gericht op de integratie van meerdere disciplines, samenwerking met betrokkenen, en op een eenmalige opgave, die niet aan een specifieke organisatie gebonden is. Deze elementen ziet hij ook in de netwerkaanpak terugkomen.

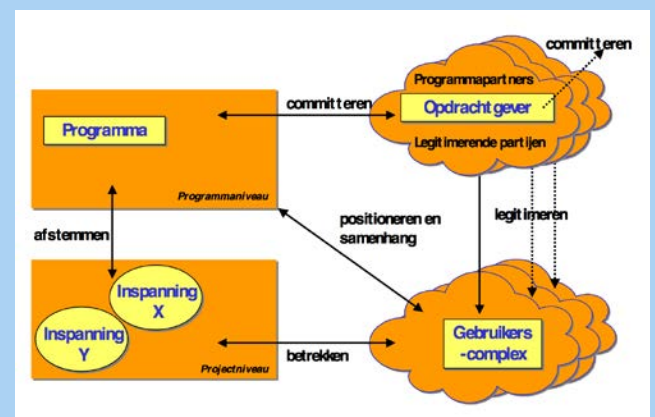
In de netwerkaanpak zijn er echter drie aspecten die speciaal aandacht verdienen. Ten eerste het goede proces voor het gezamenlijk vormgeven van een programma. Ten tweede, de verschillende rollen van de partijen als 'opdrachtgever' of 'eigenaar' die in een programma-aanpak altijd duidelijk zijn aan te wijzen, maar in de netwerkaanpak niet. De rijksoverheid hoeft niet per definitie de rol van opdrachtgever of programmamanager te vervullen, en dat, zo blijkt ook uit de cases, is voor alle partijen soms even wennen. Ten derde, de inrichting van de communicatie in en rond het netwerk die op enkele punten fundamenteel anders is.

De eerste twee aspecten worden verder uitgewerkt in het volledige artikel. Het derde aspect lichten we hier verder toe. In figuur 1 zijn de verschillende functies van de programmacommunicatie weergegeven, waarbij de kern van het model is dat de communicatie in samenhang geregisseerd moet worden en dat verschillende actoren binnen het programma ieder een eigen rol/functie vervullen:

- De **opdrachtgever** (OG) heeft een belangrijke rol in het legitimeren van het programma, ofwel het uitleggen van de achterliggende doelen van het programma en aangeven het belang voor de organisatie
- De **programmamanager** zelf richt zich vooral op het committeren van de programmapartners, het afstemmen van de projectcommunicatie en op het bewaken van de samenhang/positionering van het programma
- Veel communicatie over de concrete resultaten en inspanningen loopt via de **projectleiders**. Het bewaken of faciliteren dat de gebruikers hierbij voldoende betrokken worden is weer een belangrijk aandachtspunt voor de **programmamanager**.

Voor netwerkprogramma's gelden dezelfde principes. Het grote verschil is dat we hier te maken hebben met meerdere programmapartners/opdrachtgevers en vaak ook nog eens met meerdere gebruikers (doelgroepen of gebruikerscomplex), die bovendien niet noodzakelijk deel van één organisatie zijn.

En dus vraagt dit vraagt een bijzondere vorm van regie in de communicatie: Enerzijds ruimte geven aan de programmapartners om hun eigen verhaal, over nut en noodzaak van de opgave te communiceren met eigen achterban en anderzijds werken aan de gezamenlijke betekenisgeving van het programma en een goede afstemming in middelen, boodschap en timing in gevallen waar de netwerkpartners met dezelfde doelgroepen communiceren over hetzelfde thema.



Meer weten over hoe programma's tot stand komen en wat de rol van de communicatie-discipline daarin is? Lees de volledige tekst van dit artikel op www.rijksoverheid.nl/netwerkendeoverheid.

Iedereen wil toch het beste voor het kind!?

Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders

Betrokken ouders, beter presterende kinderen, zo blijkt uit onderzoek. Maar hoe zorg je als ministerie van OCW dat ouders en scholen samen gaan optrekken? Niet door ze te willen dwingen met regels. Wel door de motivatie als uitgangspunt te nemen – iedereen wil toch het beste voor kinderen –, het gesprek met ouders en scholen aan te gaan en hun initiatieven te versterken. “Zo sturen lukt alleen als beleid en communicatie echt hand in hand gaan”, ondervond programmamanager ‘Ouders en school samen’ Ingrid Brummelman.

Wederzijdse verwachtingen

In november 2011 haalde minister Van Bijsterveldt van OCW de pers met haar oproep aan ouders en scholen om steviger samen te werken, in het belang van de ontwikkeling van kinderen op school. Het ging haar om wederzijdse verwachtingen. Ouders verwachten veel van de school van hun kinderen. Andersom mogen leerkrachten ook wat van ouders verwachten. Bijvoorbeeld dat ouders hun kinderen thuis ondersteunen, door voor te lezen, te helpen met het plannen van huiswerk of te helpen bij het kiezen van een geschikte opleiding. De minister vindt het belangrijk dat ouders zich meer onderdeel gaan voelen van de schoolgemeenschap. De minister deed haar oproep niet voor niets; uit onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling van hun kinderen de leeropbrengsten van hun kinderen verhoogt.

Praktijkaanpak

Maar hoe realiseer je dat ouders en school hun samenwerking versterken? OCW heeft daarin een beperkte rol. Het is immers echt een verantwoordelijkheid van school en ouders om ouderbetrokkenheid vorm te geven. De minister voerde een aantal gesprekken op scholen, met ouders, leerlingen, leerkrachten en schooldirecteuren. Duidelijk werd dat veel scholen er goed in slagen om ouders actief te betrekken bij de ontwikkeling van hun kind, maar ook dat veel scholen nog worstelen met hoe dat handen en voeten te geven. Aangezien elke school anders is, bestaat er ook geen *one-size-fits-all benadering*. De populatie van de school, de cultuur en visie van de school – dit alles bepaalt wat waar werkt.



OCW koos voor een nieuwe aanpak. Het projectteam, dat in november 2011 aan de slag ging, doorsnijdt de sectorale benadering, waarbij het ministerie is georganiseerd rond de sectoren in het onderwijs. Het onderwerp wordt integraal aangepakt in een klein team, dat nauw samenwerkt met de directies VO, PO en MBO. Ook betrof programmamanager Ingrid Brummelman twee professionals uit de onderwijspraktijk in haar team.

• “Er bestaat geen
• one-size-fits-all benadering”

Van systeemwereld naar leefwereld

Deze praktijkervaring is nodig voor de aanpak die ze voor ogen had. Ingrid is zich er sterk van bewust dat de verandering die ze voor ogen heeft gerealiseerd moet worden in de praktijk. Dat betekent dat je de brug naar die praktijk moet kunnen slaan. “Sterker nog, dat betekent dat je in die praktijk – bij ouders en scholen – begint en niet start vanuit de Haagse systeemwereld. Want in die ‘leefwereld’ wil je verandering realiseren. In de leefwereld hebben ouders en scholen het beste voor met hun kinderen, maar weten ze elkaar nog niet altijd goed te vinden. En in die leefwereld zijn vaak al hele goede voorbeelden en inspirerende mensen te vinden die de ontwikkeling in het veld kunnen ondersteunen. Van die kracht hebben we gebruik gemaakt. Dan komt verandering tot stand zonder dat je vanuit de systeemwereld stuurt met regels en geld.”

Ingrid moest dus op zoek naar andere manieren om te sturen in de ‘leefwereld’ van ouders en scholen. In de programma-aanpak onderscheidt ze er vier. Allereerst is er de minister, die zich persoonlijk aan het thema verbindt met een normerend en stimulerend verhaal. Ten tweede ziet ze kennis als motivator voor verandering – wetenschappelijke onderbouwing door goed onderzoek, maar ook het delen van inspirerende voorbeelden. Het derde en meest krachtige instrument: het aanboren en mobiliseren van een breed netwerk dichtbij ouders en scholen, van partijen die vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid de ambitie ondersteunen en invullen. En ten slotte, aandacht voor borging na afloop van het project.

Inspiratie en enthousiasme

Om een beweging te kunnen inzetten in die ‘leefwereld’ van scholen en ouders, moest het programma-team het veld in. Heel belangrijk daarin is de inspiratiegroep, waarin stakeholders en betrokkenen, van gemeenten tot onderwijsadviesbureaus, ideeën uitwisselen. Deze groep is vanuit het niets begonnen met enthousiaste mensen. De inspiratiegroep breidt zich steeds verder uit, mensen uit het veld melden zich



spontaan aan. “Al deze mensen hebben hun eigen netwerk met daarin scholen en ouders en allemaal spelen ze op hun eigen manier een rol in het verder brengen van ouderbetrokkenheid. Vanuit OCW hebben we hen verbonden en gefaciliteerd,” licht Ingrid toe.

Het programmateam ging op zoek naar praktijkvoorbeelden, die andere scholen en ouders kunnen inspireren. Er worden in het hele land bijeenkomsten over ouderbetrokkenheid georganiseerd, gesprekken met betrokkenen gevoerd. Ook is er een speciale Facebookpagina, waar discussies tussen ouders, leraren en andere professionals plaatsvinden, en een overzicht staat van praktijkvoorbeelden en evenementen in het land. Uitgangspunt bleef dat het veld het met elkaar moest doen en van elkaar kon leren, benadrukt Ingrid. “Wij als OCW hebben zelf vrijwel niets georganiseerd. Steeds hebben we anderen gevraagd iets op te zetten of aandacht aan het onderwerp te besteden op hun evenementen, maar we financierden ze niet. Wel denken we mee met de organisaties en we zorgen er geregeld voor dat de minister aanwezig is op een bijeenkomst, waar zij zelf in gesprek gaat met ouders en scholen over hun samenwerking.”

Sturen in een veld met 1000 bloemen

De aanpak klinkt als ‘duizend bloemen laten bloeien’. Maar OCW stuurt wel degelijk door heel precies te kijken welke initiatieven echt effectief zijn in het bereiken van de doelstellingen. Een voorbeeld van dit soort ‘relationele sturing’ is het traject rond het curriculum van pabo’s en lerarenopleidingen. Uit onderzoek blijkt dat docenten zich in de omgang met ouders vaak niet vaardig genoeg voelen. In de

opleiding wordt er maar beperkt aandacht aan besteed. OCW zou dit graag anders zien, maar heeft geen directe invloed op het curriculum. Daarom bracht de minister een werkbezoek aan een pabo die hierin voorop loopt. De opleidingen hebben vervolgens zelf het initiatief genomen om samen te zoeken naar manieren om het thema ouderbetrokkenheid in het curriculum een plek te geven. OCW denkt mee, maar bepaalt niet. Daarnaast heeft OCW voorgesteld om op een congres voor schooldirecteuren de vraag te stellen wat zij van toekomstige docenten verwachten in de omgang met ouders. De resultaten worden vervolgens gepresenteerd op een congres van opleiders. Zo stimuleert het ministerie dat er in de keten over het thema wordt nagedacht – iets wat niet vanzelf tot stand zou zijn gekomen.

Twee petten

In de aanpak draait alles om het organiseren van de dialoog, het opbouwen van netwerken in het veld en een goed proces met een focus op de gewenste verandering. Wat betekent dat voor de beleidsmedewerkers in het team van Ingrid Brummelman? Volgens haar vraagt het van beleidsmedewerkers een procesmatige manier van denken: denken vanuit relaties, netwerken en verbindingen, en vanuit intrinsieke motivatie en kansen in plaats van vanuit belangen, macht en risico’s. “En het vraagt andere prioriteiten: niet alleen blijven schaven aan een brief aan de Kamer, maar ook zorgen dat je scholen en ouders informeert en hen uitnodigt tijdens het debat, zodat er ouders op de tribune zitten”, legt Ingrid uit. Zelf is Ingrid, naast programmamanager Ouders en school samen, ook plaatsvervangend directeur van

de directie Communicatie. De twee petten – communicatie en beleid – die elkaar niet altijd weten te vinden in dit soort trajecten, heeft zij dus beide op haar hoofd. En dat blijkt een groot voordeel. Dat vindt ook Linda Westhoff, die als zelfstandig communicatieadviseur in de eerste fase van het project de communicatie vorm gaf. “Ingrid bepaalde én bewaakte de grote lijnen in de communicatiestrategie. Zij effende het pad bij beleid, maar waakte er aan de andere kant bij communicatie voor dat het project niet als PR-programma voor OCW en de minister gezien werd, maar echt als beleidsinstrument.”

• “Het gaat om denken vanuit • relaties, netwerken en • verbindingen”

Simpele kernboodschap

Aan Linda de taak vooral te zorgen voor het juiste ‘jasje’, waarin alle partijen in het programma zich comfortabel voelden. “Vooral na de eerste heftige reacties op de uitlatingen van de minister was het belangrijk een kernboodschap te vinden die partners motiveerde en verbond. Na veel gesprekken en testen werd dat heel simpel: Ouder en school samen.” Ook de communicatiemiddelen mochten niet een zwaar OCW-signatuur dragen, maar moesten plaats bieden aan bijdragen van alle partijen. Rijksbreed zijn hiervoor geen mogelijkheden. Dus kwam er, naast een beperkt dossier op Rijksoverheid.nl, een

Facebookpagina met een eigen uitstraling en alle ruimte voor interactiviteit. Ingrid: “Dit blijkt een gouden greep. Het biedt een platform voor discussies tussen ouders, leraren en professionals. Die vinden intensief plaats én het biedt betrokken organisaties de mogelijkheid hun eigen activiteiten onder de aandacht te brengen.” Het projectteam, dat de pagina zelf bijhoudt, heeft er ook veel van geleerd. “Allereerst kost het goed bijhouden veel tijd. Daarnaast krijg je te maken met heel andere informatie dan die je gewend bent als ministerie te verstrekken. Er bleek bijvoorbeeld veel vraag naar tips over bezigheden tijdens schoolvakanties.”

Denkomslog

De zichtbare rol van de minister is cruciaal voor het programma. Zij zorgt door haar aanwezigheid op tal van bijeenkomsten en evenementen dat het thema op de agenda blijft. En dus is een goede samenwerking met de woordvoerder essentieel. Woordvoering in een programma als Ouderbetrokkenheid vraagt volgens Ingrid een speciale aanpak: “Het is de denkomslog van ‘is het project interessant genoeg voor de minister om daar te zijn?’ naar ‘is het voor het project belangrijk dat de minister er is?’” In de aanpak van de woordvoerder van de minister, Odie Geerligts, gaan de belangen van minister en het veld hand in hand. De minister draagt haar overtuiging dat kinderen beter worden van een goede samenwerking tussen school en ouders krachtig en positief uit op verschillende evenementen in het land: ‘wat wil ik bereiken’. Maar het ‘hoe’ komt vanuit het veld. “De combinatie van

die twee maakt het tot een sterk verhaal, dat niet alleen van OCW is, maar door tal van partijen wordt overgenomen en verder gebracht.”

Volgens Odie Geerligts is het uitgangspunt bij de media-aanpak rond ouderbetrokkenheid steeds om ‘anderen’ het belang en de winst van een goede samenwerking tussen ouders en school te laten vertellen. “De oproep van de minister om de samenwerking te versterken maakte behoorlijk wat los. Het debat dat ontstond gaf aan dat ouderbetrokkenheid niet alleen een belangrijk, maar ook een gevoelig thema is. Uit de reacties van zowel ouders, leraren en schooldirecteuren bleek dat de minister een terecht thema had geagendeerd en dat er op veel plekken nog veel te winnen viel. De belangrijkste zorg van de minister was dat de werelden van thuis en school onvoldoende op elkaar zijn afgestemd of zelfs uit elkaar groeien.”

‘Zachte’ woordvoering

De minister ging na haar oproep in gesprek met ouders, leerkrachten, schooldirecteuren en ouder- en onderwijsorganisaties. Belangrijkste conclusie: veel scholen zijn actief bezig met het thema ouderbetrokkenheid, maar een groot aantal vindt het best lastig om daar goed invulling aan te geven. Odie: “De ‘ouderbetrokken’ scholen hebben we daarom op verschillende plekken in de media hun verhaal laten vertellen. Om andere scholen te laten zien welke winst dat kan opleveren, zodat zij daar hun voordeel mee kunnen doen.”

Veel woordvoerders zullen het project wat ‘vaag’ vinden. “Het is toch vrij Haags om ‘hard nieuws’ te willen brengen. In een programma als Ouderbetrokkenheid zijn er weinig harde resultaten en al zeker geen ferme maatregelen. Dan moet je je eigen nieuws maken,” aldus Ingrid. Bijvoorbeeld door het ‘pluggen’ van onderzoeksresultaten, vertelt Odie: “Wanneer wij de resultaten binnenkregen van een onderzoek naar bijvoorbeeld wederzijdse verwachtingen van ouders en school, brachten wij media in contact met schooldirecteuren en ouders om zo het verhaal áchter de cijfers in beeld te kunnen brengen.”

Aantoonbare resultaten

Ingrid Brummelman heeft gekozen voor een aanpak die nieuw was bij OCW. “Dit geef je vervolgens vorm met collega’s van allerlei directies. Dat is ontzettend leuk en inspirerend, maar collega’s vinden het soms weleens lastig dat je veel initiatieven, zoals de organisatie van bijeenkomsten bij andere partijen laat. Dan maakten ze zich zorgen – wat als er Kamervragen over zouden komen? Tja, dan kan ik



niet meer doen dan in volle overtuiging uitleggen waarom we ervoor hebben gekozen het veld het zelf te laten doen. Dit betekent voor OCW dat je ruimte moet laten voor de eigen initiatieven en je er beperkt wat over te zeggen hebt.” Ingrid beseft dat juist haar achtergrond als communicatie-expert haar aanpak sterk kleurt. “Ik ken de kracht van communicatie en een goed proces. En als projectleider had ik de positie om dit goed een plek te geven in het beleidsproces. Had ik als communicatieadviseur aan tafel gezeten, dan was dat nooit gelukt.”

Nu, bijna een jaar later, kan Ingrid constateren dat het onderwerp ouderbetrokkenheid op de agenda staat. Er is aantoonbaar meer gesprek tussen scholen en ouders over de manier waarop ouders hun kinderen thuis kunnen helpen. Scholen en ouders zijn het belangrijker gaan vinden, blijkt uit recent onderzoek. Veel scholen hebben het onderwerp opgenomen in hun jaarplannen. Dat belooft een betere samenwerking tussen scholen en ouders. En daar gaat het om, want kinderen worden daar beter van!

Tekst: Paulijn de Bruijne, coördinator Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken



De volgende stap...

Allemaal leuk, die netwerkende overheid, maar wat vraagt dat nu van de individuele ambtenaar? Anders: wat kenmerkt de netwerkende ambtenaar? We vroegen het vijf betrokkenen, die elk voor de netwerkende ambtenaar de volgende stap formuleerden.

Gea Wante-Wolfslag werkt via de

Communicatiepool als communicatieadviseur binnen de Rijksoverheid,

Jan Hendrik Dronkers is directeur-generaal Rijkswaterstaat,

Peter Schmeitz is programmamanager

MKB en Regionale dynamiek bij het ministerie van Economische Zaken,

Davied van Berlo is initiatiefnemer van Ambtenaar 2.0

en Gerda Deekens is initiatiefnemer van de netwerken 2Participate en Kracht in NL.

Deze columns zijn de ingekorte versies van columns die eerder zijn gepubliceerd in de LinkedIn groep "Congres RIJKSOVERHEID zkt PARTNER" Lees daar ook eerdere reacties op de columns, en praat mee.

... volgens Gea Wante-Wolfslag: "Tijd voor een D-team"

Hoe betrouwbaar is de overheid als partner? Deze vraag bleef bij mij hangen aan het einde van de dag van het congres 'RIJKSOVERHEID zkt PARTNER'. 'Partner' Jan Cees Vogelaar stond bevroren te vertellen over zijn droom van groen en duurzaam boeren. Hij stond die ochtend om 3.30 uur op om 130 dames te verleiden om hun melk aan hem af te staan en om 11.30 uur stond hij ons een verhaal te vertellen over de biobased economy. Initiatiefnemers van duurzame projecten en ideeën kunnen met de overheid een zogenaamde Green Deal aangaan. Jan Cees zocht dan ook samenwerking met de overheid. En die vond hij, in de vorm van een even bevroren ambtenaar bij het ministerie van Landbouw, nu EZ. En tussentijds even EL&I. Dit lijkt een detail, maar waar departementen fuseren verandert vaak ook beleid. En dat heeft gevolgen voor projecten waarin wordt samengewerkt. "Ik heb helemaal niets aan Green Deal", zegt Jan Cees Vogelaar, "waarvan de inhoud en relevantie ook constant verandert. Ik heb wel behoefte aan dedicated ambtenaren". Want die dedicated ambtenaar hielp (en helpt) Jan Cees door het moeras van instanties, vergunningen, regelgeving, wetten, waardoor de droom langzaam in een nachtmerrie leek te veranderen. In de volgende workshop kwam ik weer zo'n dedicated ambtenaar tegen. Zij had er jaren over gedaan om met een aantal partners een mooie samenwerking op touw te zetten. Maar toen trad een nieuw kabinet aan. Er ging er een streep door het budget. En daarmee door het project, want zonder dat budget bleken de partners er ook geen heil meer in te zien. Mijn eerste gedachte was "Nou moe! Ben je als overheid alleen maar goed voor de zak met geld?!". Maar zo zwart/wit zijn de zaken natuurlijk niet. Moeten wij onszelf wel de vraag stellen wat de netwerkaanpak betekent en welke volgende stap we moeten zetten? Is de vraag 'wat hebben wij de netwerken in de samenleving te bieden?' niet een veel betere vraag? Ik durf te beweren: een heleboel dedicated ambtenaren. Waar veel netwerken veel baat bij hebben. Kabinetsbeleid overstijgend. Bezuinigingen overstijgend. Het gaat om mensen. De volgende stap is het maken van een D-team. Een team van dedicated ambtenaren. Die actief contact zoeken met bestaande netwerken. Er zijn namelijk veel mensen als Jan Cees Vogelaar. Mensen met een droom. Een duurzame droom. Een ambitie. Het enige wat wij hoeven te doen is ze te vinden.

... volgens Jan Hendrik Dronkers: "Doorbreek grenzen"

De gladheid van medio januari leidde weer tot spannende taferelen op de weg. Gelukkig bleef het aantal ongevallen beperkt. 1200 man, 500 strooiwagens en 350 sneeuwschuivers waren dag en nacht in actie om de snelwegen begaanbaar te houden. Dat dat effect sorteerde, merkte Rijkswaterstaat direct aan de positieve reacties op Twitter. Maar die lof komt ook onze collega-wegbeheerders toe. Nog geen tien jaar geleden veegde elke wegbeheerder letterlijk zijn eigen straatje schoon. Dat leidde tot levensgevaarlijke situaties. Automobilisten die de snelweg verlieten, slipten pardoos weg op een nog ongestrooide afrit van een gemeente of provincie. Dat behoort inmiddels tot het verleden. Wegbeheerders stemmen hun schema's op elkaar af. We pakken delen van elkaars strooiroutes mee zodat de weggebruiker nergens voor verrassingen komt te staan. Ook op het gebied van bewegwijzering en route-informatie werken wegbeheerders aan een wegnennet dat de weggebruiker ervaart als één systeem. Dat is de netwerkende overheid in optima forma. De weggebruiker heeft geen boodschap aan grenzen tussen beheersgebieden. Hij verwacht een overheid die als een eenheid opereert. Bovendien verwacht de burger een klantgerichte overheid. Vroeger zetten Rijkswaterstaters in de spits een weg af om een asfaltreparatie uit te voeren. Dat kan niet meer. Tegenwoordig staat het belang van de weggebruiker voorop. En zo hoort het ook. De weg is er immers voor de weggebruiker. Onze weginspecteurs met hun gele wagens en motoren werken er dagelijks aan om het verkeer in beweging te houden. Dienstbaar, herkenbaar en aanspreekbaar. Ze wikkelen het verkeer af bij ongevallen en verlenen eerste hulp. Geschrokken kinderen krijgen zelfs een knuffelbeer toegestopt. De overheid heeft op de snelweg een gezicht gekregen. Maar de weg is wél van iedereen. Daar ligt ook de kern van onze Beter Benutten-aanpak. Ook mobiliteit is van iedereen: als ik jou als burger informatie geef om jouw reis optimaal te kunnen plannen, kun jij de files omzeilen. Zo werken we samen aan een bereikbaar Nederland. Waar dit soort interactie plaatsvindt, zijn we op de goede weg. Een echte, netwerkende overheidsorganisatie doorbreekt grenzen. Grenzen tussen overheidsorganisaties, en tussen de overheid en de burger. Wie in deze tijd alleen nog zijn eigen straatje schoonveegt, begeeft zich op glad ijs.

**... volgens Peter Schmeitz:
“Durf de burger centraal te stellen”**

Overheidscommunicatie wordt steeds professioneler. Desondanks blijft de burger de overheid wantrouwen en weten we diezelfde burger maar moeilijk te raken. Dat geldt juist voor die groepen die we willen raken: de obesen, de rokers en de comazuipers. Wat doen we fout? Waarom wil die onbereikbare burger het allemaal maar niet snappen...?!

Een illustratie ter overdenking. Grote instituten als banken, de spoorwegen, providers en bijvoorbeeld de KPN voorzien mij van een 'eigen' domein: mijnKPN. Dat klinkt heel aardig, maar de praktijk leert dat ik de hele dag overal zit in te loggen op de domeinen van anderen - met alle wachtwoordproblematiek van dien.

Indien zich een probleem voordoet - en dat gebeurt nogal eens - dan is het aan mij om in te loggen en de door de ander veroorzaakte problemen op te lossen. Krijg ik de bureaucratie niet voldoende in beweging, dan moet ik de klachtenafdeling benaderen om genoegdoening te krijgen. De 'standaardstuip' waar men zich achter verschuilt is dan veelal: 'Dat kan niet volgens het systeem'. MijnKPN is feitelijk hunKPN: een illusie. Wil je die klant of burger echt centraal stellen, dan moet die daadwerkelijk een eigen domein hebben en daar mogen grote bedrijven en overheid dan op inloggen. Als er een probleem is met het betreffende deeldomein, dan logt de betrokken partij in en lost het op.

Ziedaar een paradigmashift! Grote bedrijven, instituten, maar ook het Rijk proberen niet meer met mooie woorden de burger bij hun domein te betrekken, maar ze haken aan bij het domein van de klant. Dat is volgens mij the next step in overheidscommunicatie.

Daar kunnen netwerken van burgers en bedrijven een prima basis voor bieden. Technisch en organisatorisch is het mogelijk. Zo'n paradigmashift vraagt echter een fundamenteel andere opstelling van de overheid: een actieve, authentieke en empathische houding die de mens centraal stelt en niet een technocratische die het systeem centraal stelt (onder een vernislaag van empathische marketing). Het vraagt om een kwetsbare en open houding. De vraag is dan ook niet of we het kunnen, maar of we het durven.....

**... volgens Davied van Berlo:
“Geef ambtenaren ruimte en vertrouwen”**

De afgelopen jaren is bij overheidsorganisaties hard gewerkt om controle te krijgen over kosten en activiteiten. Ons werk wordt bepaald door business cases en 'Je gaat erover of je gaat er niet over'. Deze ontwikkeling heeft de verticale sturing en controle versterkt, maar bemoeilijkt de horizontale verbinding met andere organisaties en de genetwerkte samenleving. Het gevolg is namelijk een georganiseerd wantrouwen. Het uitgangspunt lijkt dat medewerkers niet zelf kunnen beoordelen wat ze moeten doen of zeggen om tot resultaat te komen. Daarom mogen ze alleen kleuren binnen de lijntjes die voor hen worden uitgetekend door de organisatie.

Maar een medewerker die zich voortdurend tot in detail moet verantwoorden, zal initiatieven gaan mijden. Evenzo zal de ambtenaar die alleen wordt afgerekend op de taken in de spreadsheet van zijn baas geen tijd stoppen in het delen van kennis met collega's bij andere organisaties of bijdragen aan een samenwerking met andere partijen. Die activiteiten passen immers niet in de boekhouding. Op die manier sluiten overheidsorganisaties zich steeds meer op in zichzelf. De vraag is hoe we ons aan die houdgreep kunnen onttrekken. Als we willen dat ambtenaren deelnemen aan netwerken in de samenleving en in samenwerking met andere partijen tot resultaat komen, dan vraagt dat om ruimte en ondersteuning vanuit de organisatie. Verantwoordelijkheid voor een goed resultaat verschuift van de organisatie (de hiërarchie) naar de medewerker. Tegelijkertijd blijft de bestuurlijke of ministeriële verantwoordelijkheid bestaan. De strategische lijn komt vanuit de politiek, maar de invulling ligt bij de professional die op basis van zijn netwerk en zijn inzet de brug kan slaan met andere organisaties en de samenleving. Dit vraagt van leidinggevendend dat zij vertrouwen hebben in het beoordelingsvermogen van en de afstemming tussen medewerkers.

**... volgens Gerda Deekens:
“Ga naar buiten en verbind je werkelijk!”**

We leven in een tijd waarin we op weg zijn naar de doe-het-samen-maatschappij. Doe het samen, overheid, bedrijfsleven en samenleving. Weconomy! Vanuit 1 invalshoek gaat het echt niet meer lukken. En, doe-het-samen betekent echt samen, geen sprake van hiërarchie. Voor mij is een netwerkaanpak dan ook een aanpak van een vraagstuk vanuit die verschillende perspectieven, overheid, bedrijfsleven en samenleving. Doe-het-samen betekent niet dat je niet een eigen belang mag hebben, want dat is er gewoon. Ieder heeft een eigen belang. En dat is prima. In een netwerkaanpak ga je op zoek naar het gezamenlijke belang, naar wat je samen bindt, wetende dat daarbinnen ieders belang mag bestaan. Dat blijkt in de praktijk nog best lastig. Niet dat iemand dat eigen belang niet weet, maar daar echt voor uit durven komen? Want is het belang van de communicatieprofessional bij een departement, het dienen van de Minister en er voor zorgen dat hij/zij op de juiste manier geframed wordt? Of is het belang van een communicatieprofessional bij bv VWS om er voor te zorgen dat de patiënten centraal staan en dat de juiste zorg wordt verleend? Jaren geleden mocht ik werken met Steven van Eijck aan de Operatie Jong. Wij zetten daar het kind centraal. Heel eenvoudig zou je denken, maar dat was het niet, op scholen en bij OCW staat de leerling centraal, bij SZW en het UWV de werkloze jongere en bij VenJ en het OM staat de criminele jongeren centraal. En laat dat nou soms hetzelfde kind zijn. Dus hoe doe je dat nou in een netwerkaanpak en wie neemt daarin de leiding? Zorg ervoor dat je vooral naar buiten gericht bent, en gericht bent op de vraag. Wat pakken we met elkaar aan? Durf de vraag te stellen in een netwerk ook zonder dat je zelf al het antwoord hebt. Wees creatief! Zoek netwerken waar jouw doelgroepen zich bevinden en sluit aan.

In Kracht in NL hebben we een netwerk van sociale innovatoren uit overheid, bedrijfsleven en samenleving die met elkaar laten zien dat klein, het nieuwe groot is. Kracht in NL groeit gestaag vanuit een kleine Powerplant, gewoon omdat we durven doen en zeggen wat we te zeggen hebben en uitgaan van de kracht van het individu. Dat raad ik ook alle communicatieprofessionals aan: durf te doen, zeg wat je te zeggen hebt en ga vooral naar buiten fysiek en virtueel, op zoek naar kracht!

Wat levert het Rijk als er geen extra geld is?

Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandwijk samen aanpakken

‘In Rotterdam-Zuid werken en bouwen we aan de toekomst.’ Onder dit motto verbonden gemeente, Rijk en anderen zich aan de ontwikkeling van dit deel van de gemeente in het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid (NPKZ). In twintig jaar tijd moet Rotterdam-Zuid hetzelfde niveau hebben als de vier grote Nederlandse gemeenten.

De gemeente had in 2006 al onderkend dat het op Zuid niet goed ging. Slechte woningen, een grote groep bewoners op het bestaansminimum, weinig scholing. Er werden samenwerkingsverbanden georganiseerd en diverse projecten gestart met gemeente, scholen en woningcorporaties. Hoewel er succesvolle projecten werden gedraaid, verbeterde de totale situatie niet. Het Rijk wilde er een nationaal programma van maken; Rotterdam dacht een forse financiële injectie te krijgen, maar dat was het Rijk te kort door de bocht. “De gemeente verwachtte een zak met geld, maar die kregen ze niet”, zegt Quirine Diesbergen, namens het ministerie van BZK betrokken bij het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid.

‘Onbekend maakt onbemind’

Rotterdam-Zuid is het gebied ten zuiden van de Maas en bestaat uit de deelgemeenten Charlois, Feijenoord en IJsselmonde; deelgemeenten aan de Zuidoever zoals Hoogvliet en Rozenburg vallen er niet onder. Rotterdam-Zuid telt ongeveer 200.000 inwoners en is daarom qua bevolkingsgrootte vergelijkbaar met een stad als Eindhoven.

‘Zuid’ was te ver weg voor zijn partijgenoten, zegt Dominic Schrijer, PvdA-wethouder voor werkgelegenheid in 2006. “Ze woonden er niet, ze hadden er niets mee. Onbekend maakt onbemind.”¹ Dit gebrek aan politieke interesse leidde tot verwaarlozing van het stadsdeel, met als gevolg een hoge werkloosheid, een laag opleidingsniveau, weinig sociale cohesie, goedkope en slecht onderhouden sociale woningbouw en veel schooluitval onder jongeren.

Van lokaal naar nationaal

Op 25 september 2006 werd het ‘Pact op Zuid’ gesloten: de gemeente, de deelgemeenten

IJsselmonde, Feijenoord en Charlois en vijf woningcorporaties kwamen overeen om de sociale, economische en fysieke kwaliteiten een impuls te geven. In 2009 bezocht de toenmalige minister van Wonen, Wijken en Integratie, Van der Laan, Rotterdam-Zuid. Dit bezoek was aanleiding voor hem om de commissie Deetman/Mans in te stellen die de opdracht kreeg de problemen op Zuid in kaart te brengen en aanbevelingen te doen voor een andere aanpak. Het rapport Deetman/Mans verscheen begin 2011. Deze aanbevelingen zijn verwerkt in het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid (NPKZ).

Vallen en opstaan

Korrie Louwes, wethouder Arbeidsmarkt, Hoger Onderwijs, Innovatie en Participatie in Rotterdam snapt de kritiek van het Rijk op de aanpak van Pact op Zuid als het gaat over het te veel benadrukken van de fysieke kant van het gebied (wonen en woningbouw) ten koste van de sociale kant. Ook de conclusie van het rapport van Deetman/Mans dat deze problema



Foto: Max Rozenboom

¹ NRC Handelsblad van 26 september 2006.

tiek Rotterdam-overstijgend is en dus ‘van landsbelang’ vindt ze terecht. Wel moet ze concluderen dat samenwerking met vallen en opstaan verliep. “Het Rijk is niet gewend te werken met een stadsdeel. Ook de samenwerkingsvorm - een partnership - is ongebruikelijk voor ze. Ze zijn toch meer gewend opdrachtgever te zijn, met het lokaal bestuur als weliswaar een bijzondere - uitvoeringsorganisatie.” Anderzijds vond het Rijk dat de gemeente weinig gelegenheid bood burgers te laten meedenken over het Nationaal Project. Quirine Diesbergen, accountmanager voor Rotterdam bij BZK: “Vooral in het begin van NPKZ had dat voor meer draagvlak bij de bevolking kunnen zorgen”. Voor het vervolgtraject is dit punt door de gemeente meegenomen. Ondanks de diverse bestuurlijke hobbels heeft de samenwerking al wat vruchten afgeworpen: Rotterdam heeft op het gebied van wet- en regelgeving een verzoek ingediend bij het Rijk met twaalf punten waarbij het punt gericht op de aanpak van huisjesmelkers het meest prioritering heeft gekregen en momenteel wordt opgepakt.

• **“Het Rijk is niet gewend te werken met een stadsdeel; ze zijn meer gewend opdrachtgever te zijn.”**

Drie pijlers

Het plan van aanpak van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid leunt op drie pijlers:

1. In de regio is genoeg arbeidspotentieel. Er wonen relatief veel jonge mensen. Belangrijk is om hen uit te dagen zich te scholen op terreinen die ze een grote kans op werk bieden. Goede voorlichting op deze terreinen en stages bij bedrijven moeten er vervolgens voor zorgen dat deze interesse niet alleen wordt gewekt, maar ook groeit. Maar ook de uitkeringsgerechtigden moeten worden geschoold voor een plaats op de arbeidsmarkt. Ook hier is het van belang dat het onderwijs ervoor zorgt dat zij daadwerkelijk gekwalificeerd worden voor en geïnteresseerd raken in de toekomstige arbeidsmarkt. Immers, intrinsieke motivatie werkt zoveel beter dan dwang én heeft een positief uitstralende werking. Op deze manier ontstaat een steeds aangroeiende groep goed geschoolde arbeiders.

2. Groeiende bedrijven die zich hebben gevestigd in de regio moeten gestimuleerd worden jongeren uit de regio in dienst te nemen. Bedrijfsleven en onderwijs kunnen elkaar hier stimuleren. Belangrijk is dat het onderwijs zich niet louter richt naar de vraag van het bedrijfsleven (‘u vraagt, wij draaien’),



Foto: Max Rozenboom

maar dat de nadruk komt te liggen op de innoverende rol die onderwijs zou kunnen vervullen. 3. Door vervanging of verbetering van de woningvoorraad en door upgrading van de buitenruimte wordt Rotterdam-Zuid een aantrekkelijke omgeving om je te vestigen. Het Rijk heeft hier een stimulerende en faciliterende rol. Denk aan bewonersparticipatie bij het onderhoud van de gerenoveerde en nieuwe buurten; Rotterdam heeft al een traditie van bewonersparticipatie bij het upgraden van de buitenruimte (‘opzoomeren’). Door verbetering van het woningaanbod (zowel bestaand als nieuw) wordt het gebied aantrekkelijk voor kapitaalcrachtige gezinnen van buiten de regio.

Rollen van het Rijk

Samenwerking tussen diverse overheden, tussen overheid en instellingen en tussen overheid en burgers is niet vanzelfsprekend: instellingen hebben vaak hun eigen beleid, burgers hebben enig wantrouwen tegen plannen die vanuit de overheid worden neergelegd en overheden onderling bakkeleien niet zelden over wie de regierol heeft en wie welke verantwoordelijkheden draagt. Daarbij kwam dat Rotterdam al eerder de problemen op Zuid had erkend en in 2006 was gestart met Pact op Zuid, een samenwerkingsverband om de woon- en leefomstandigheden van de bewoners te verbeteren. “Ze deden inderdaad al heel veel”, erkent Quirine Diesbergen, “maar het College gaf ook toe dat het een schot hagel was dat ze afvuurden; er liepen

destijds bijna zeshonderd projecten. Wel vroeg het College zich af wat de bemoeienis van het Rijk zou moeten zijn, anders dan het leveren van financiële ondersteuning.” Die vraag kon het Rijk wel beantwoorden; het definieerde drie rollen voor zichzelf: ondersteuning met wet- en regelgeving; ondersteuning met kennis en kunde en – “dat is toch een beetje een zak met geld”, aldus Quirine - herprioritering binnen de staande begroting.

Overleg noodzakelijk

Alle betrokken partijen waren het erover eens dat overleg over de ondersteuning voor Zuid noodzakelijk was. Het College stelde een bestuurlijk team samen om het overleg met het Rijk vorm te geven, bestaande uit de wethouders Karakus (Wonen), De Jonge (Onderwijs), Laan (Stedenbouw/Hart van Zuid) en burgemeester Aboutaleb. Voor de gesprekken op de ministeries werd Hans Beekman, toenmalig directeur Stadshavens, naar voren geschoven. Bij het Rijk was Ali Rabarison, plaatsvervangend directeur Wijken bij BZK, aangesteld als teamleider voor het project. Zij begon zo snel mogelijk relaties op te bouwen, zowel in het Rotterdamse als binnen haar eigen departement. “Kenmerk voor het programmatisch werken is: wel een doel hebben, maar ook vooral gaandeweg de dingen ontdekken. De netwerkenaanpak maakt dat je een ander soort resultaten boekt: oplossingen die misschien anders zijn dan van te voren gedacht. Of helderheid dat iets niet kan: ook dat is een resultaat”, legt Ali uit.

Een heldere rolverdeling vindt zij een randvoorwaarde om met elkaar samen te kunnen werken. “Als die er is kun je ook zeggen: tot hier en niet verder”, aldus Ali. Naar de andere departementen heeft ze gefungeerd als ijsbreker voor NPKZ. “Het bleef zo ons project”, zegt ze, “maar alle departementen hebben een taak”. Om interdepartementaal meer draagvlak te krijgen voor het project én voor de manier van werken, organiseerde ze zogenaamde DG-tafels, waarbij ambtenaren van betrokken departementen worden meegenomen naar de regio om de dynamiek mee te maken.

• **“Je boekt een ander soort resultaten: oplossingen die misschien afwijken van wat van te voren is gedacht.”**

Staande organisatie onder de loep

Intern, op Zuid, was het van belang om de samenwerking die er al was in Pact op Zuid overeind te houden en de samenwerkingspartners deelgenoot te laten zijn van de doorstart die werd gemaakt met NPKZ. Tegelijk moest er kritisch worden gekeken naar de organisatie van die samenwerking. Een voorbeeld hiervan is het betrekken van de werkgevers in het project. “Zuid bevat een grote bevolkingsdichtheid met een enorm arbeidspotentieel dat van wezenlijk belang zou kunnen zijn voor BV Nederland”, aldus Korrie Louwes. Aanvankelijk - in Pact van Zuid - waren de werkgevers apart - parallel - georganiseerd, in een organisatie ‘Ik zit op Zuid’. “Om deze club zich meer betrokken te laten voelen met het hele programma - ze waren immers een van de drie pijlers - hebben we ze echt onderdeel van het Nationaal Programma gemaakt”, legt ze uit.

Burgers op de hoogte

Maar er moest meer gebeuren: begin 2012 werd Marco Pastors gekozen als directeur NPKZ, waarin vertegenwoordigers van alle partners van het Nationaal Programma vertegenwoordigd waren. Om tegemoet te komen aan de punten genoemd in het rapport Deetman/Mans stelde Pastors ‘tafels’ samen, overleggroepen van bij voorbeeld zorgpartners, onderwijspartners en werkgevers. Hij heeft hier zelf een netwerkende en analyserende rol bij. Om de burgers op de hoogte te houden had Rotterdam vanuit Pact op Zuid een website ingericht. Deze communicatielijn is in het Nationaal Programma vrijwel stilgevallen. Pastors heeft wel het plan opgevat een dergelijke website opnieuw in te richten en te gebruiken. Maar omdat een website als communicatiekanaal toch voornamelijk ‘zenden’ is, wil hij daarnaast, naar Belgisch voorbeeld, een Burgertop organiseren waarbij 1000 burgers van Zuid



Foto: Max Rozenboom

worden uitgenodigd om in Ahoy mee te gaan praten over de doelen van het Nationaal Programma. Hierbij zal onder meer de mening van burgers worden gevraagd over de initiatieven die via het Nationaal Programma voor hen genomen worden. Doel van de Burgertop is te komen tot een verfijning van het Nationaal Programma.

Communicatie aan de zijlijn

Opvallend is de geringe rol die de afdelingen communicatie van beide overheden lijken te spelen. Zichtbaar werd die vooral op officiële momenten, in de zin van persvoorlichting, bij voorbeeld bij de overhandiging van het rapport Deetman/Mans. “Wij treden bewust niet in de openbaarheid met zaken waarover we in onderhandeling zijn”, legt Quirine Diesbergen uit. “Het gaat erom dat we tot een overeenstemming komen, tot een programma waarover we beide tevreden kunnen zijn.” Ze vindt trouwens dat het Rijk zich sowieso niet al te nadrukkelijk moet profileren in een in wezen lokaal project. Intern, binnen het eigen departement, speelt communicatie wel een belangrijke rol, vindt Ali. Om de urgentie van NPKZ duidelijk te maken bij haar ambtenaren liet ze zelf een film maken over de situatie op Zuid. Op dit vlak, het expliciet maken van het belang van het werk, ligt volgens Ali Rabarison nog een taak voor communicatie.

• “Succes moet vele vaders kennen”

Geen exclusief communicatiekanaal

Ook de gemeente heeft een duidelijke visie op communicatie in dit samenwerkingsproject. Wethouder Louwes is van mening dat betrokken partijen bij het Nationaal Programma het best zelf kunnen communiceren over het succes van de samenwerking. “Succes moet vele vaders kennen”. Als instellingen zelf enthousiast zijn over geboekte resultaten, verspreidt zich dat snel en krijgt het navolging. Je moet met beperkte middelen een zo breed mogelijke beweging zien te organiseren, vindt zij. Een afdeling communicatie is allang niet meer het exclusieve kanaal waarlangs de communicatie loopt. “Dat is met alle social media toch allang geen haalbare kaart meer?”, stelt Korrie Louwes de retorische vraag. De afdeling Communicatie zou zich volgens haar sterk kunnen maken op het vlak van de interne organisatie en op het terrein van nieuwe communicatievormen. Korrie: “Denk bij voorbeeld aan open data waarbij je als overheid informatie openbaar stelt die je verzamelt voor je werk. Ondernemers kunnen met deze informatie hun

voordeel doen en voor burgers bereik je hiermee een vergaande vorm van transparantie. Hier ligt een uitgelezen kans voor de afdeling communicatie om zich te profileren; volgens mij is dit hun core-business. Maar dan moeten ze die kans wel grijpen.”

Tekst: Max Rozenboom, freelance redacteur, in opdracht van de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Voor Nederland wereldwijd online

Hoe Buitenlandse Zaken ook online diplomatie bedrijft

De Nederlandse overheid is al enkele jaren actief op sociale media. De uitdagingen voor het Rijk in het buitenland liggen op tal van nieuwe terreinen. Denk bijvoorbeeld aan razendsnelle berichtgeving die nodig is bij evacuatie van toeristen of aan online diplomatieke behendigheid als je te maken hebt met een star regime. Of hoe bereik je als klein land een wereldspeler op het gebied van handel, en hoe ga je het internet op in een fragiele staat? Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft inmiddels ervaring opgedaan op al deze terreinen.

Weekly Mews

Professor Lovemore Shumba rekt zich nog maar eens uit, liggend op het bureau van de Nederlandse ambassadeur in Harare, Zimbabwe. De diplomatieke

lapjeskat heeft zijn plicht weer gedaan door het posten van zijn wekelijkse blog - de Weekly Mews - op de Facebookpagina van de ambassade. Tijd om een uiltje te knappen. In zijn blog stelt de professor

Weekly Mews Kingdom of the Netherlands

The Embassy Cat

This is Prof Lovemore Shumba, the Embassy Cat. Despite napping most of the time, Prof Shumba is always eavesdropping on Embassy staff when they engage with politicians, artists and many other interesting characters. Given his background as a political catmentator, he decided to share some of his thoughts via social media. Follow his political catments and observations in the Weekly Mews !

***None of Prof Shumba's comments should be viewed as official Embassy policy**

actuele kwesties aan de orde zoals alleen een kat met diplomatieke immunitet dat kan. Bijvoorbeeld door de hoge reiskosten van president Mugabe naar Teheran (136,000 Zimbabwaanse dollars) te relateren aan het aantal blikjes kattenvoer dat de professor daarvoor kan kopen (20,720 stuks), of de opzet van een heuse ‘*catstitution*’, als alternatief voor de nieuwe Zimbabwaanse grondwet.

Prikkelende column

De Weekly Mews werd in een half jaar tijd een zeer populair item op de Facebookpagina van de ambassade, zegt Leon Hartwell, senior beleidsmedewerker in Harare. “Op donderdag waren er mensen die er echt op wachtten, ze schreven ons erover. We kregen veel feedback.” Het originele idee kwam van ambassadeur Barbara Joziase. Het is een manier om te werken aan vrede en recht, een pijler in het Nederlandse buitenlands beleid. Het social-mediateam – de ‘fab five’ op de ambassade – werkte het verder uit. Leon: “Er zijn verschillende manieren om diplomatie te bedrijven. Dit is een creatieve manier om commentaar te leveren.” In een land waar de media onder strenge controle staan, is de Facebookpagina met deze wekelijkse prikkelende column een verademing. Niet dat de 689 vrienden van de pagina Professor Shumba’s stukje snel zouden ‘*liken*’. Dat is volgens Leon echt te veel gevraagd: “Je hele profiel inclusief al jouw persoonlijke foto’s staan op Facebook. Mensen zijn hier heel voorzichtig om zich te associëren met politieke informatie.”

- **Het succes zit in de herhaling:**
- **het is een kwestie van zaaien en**
- **op de lange termijn oogsten**

Fab five

Toch lijkt de tijd rijp voor dit soort online initiatieven. Er is een nieuwe infrastructuur voor internet in het land dankzij een snelle glasvezelverbinding met Zuid-Afrika. De sociale media zijn flink gegroeid. Ongeveer een kwart van de Zimbabwanen heeft inmiddels minimaal maandelijks de mogelijkheid internet op te gaan, zo is de schatting. Er leven daarnaast duizenden Zimbabwanen in de diaspora. Zij hebben veel behoefte aan informatie over hun land. Hoewel de ambassade beschikt over een klein team, wisten de ‘*fab five*’ toch wekelijks een onderwerp te bedenken waarover Professor Shumba zijn licht kon laten schijnen. Leon: “Het kost tijd en het is een experiment. Traditionele diplomatie schrijft voor dat men ‘diplomatiek’ blijft. Tegelijkertijd staat het bevorderen van mensenrechten centraal in ons buitenlands beleid. Sociale media zijn nog niet

Wat is publieksdiplomatie?

Diplomatie kun je op verschillende manieren bedrijven. Er is de klassieke diplomatie met formele en informele contacten, vaak achter de schermen. Er is economische diplomatie, culturele diplomatie en ook publieksdiplomatie. Soms lopen deze vormen door elkaar, maar ze dienen hetzelfde doel: de beeldvorming over Nederland beïnvloeden. Publieksdiplomatie is het werken aan het imago van Nederland door middel van strategische beleidscommunicatie richting lokale stakeholders die ertoe doen: journalisten, studenten, wetenschappers, NGO’s, bedrijfsleven, rechters etc. De zogenoemde *high potentials* en *influentials* van een land. De middelen die een ambassade of consulaat daarbij inzet, zijn divers en afhankelijk van de mogelijkheden en cultuur van het land. In de herhaling zit het succes; het is een kwestie van zaaien en op de lange termijn oogsten. Publieksdiplomatie begint met het laten zien waar Nederland voor staat: ons land is transparant, democratisch en betrouwbaar. Met dat land wil je zaken doen, zo moet de gedachte zijn. Een band bouwt de diplomaat verder op door deze kernwaarden uit te dragen en invulling te geven via de thema’s economie, vrede en recht, water, klimaat en energie, creatieve industrie, Europa, landbouw en voeding en ontwikkelingssamenwerking.

getest op dit front. Is het leveren van een politieke boodschap via de sociale media anders dan het steunen van ngo’s die goed bestuur bevorderen? Een evenwicht vinden tussen diplomatiek blijven en een politieke boodschap via sociale media overbrengen, is soms lastig. We weten daarom nog niet of we hiermee verder gaan.” Inmiddels heeft de professor laten weten het wat rustiger aan te gaan doen; een CAT-scan wees uit dat de kat niet helemaal in orde is - wat meteen zijn bijzondere commentaar op het dagelijks leven verklaart.

Niet al te militair

De diaspora speelt ook een grote rol in de interesse voor de Facebookpagina van de ambassade in Kaboel, Afghanistan - naast de internationale gemeenschap en Nederlanders die er een kijkje nemen. Ambassadeur Han Peters en zijn team van twaalf mensen zijn op Facebook actief. Afghanen in het buitenland willen graag weten wat er in hun land gebeurt en waar Nederland mee bezig is. Vasco Rodrigues, eerste ambassadesecretaris: “We zijn begonnen omdat we een breder verhaal willen vertellen. Afghanistan is zoveel meer dan wat je in Nederland in de kranten leest. We willen het ook hebben over de creatieve sector, over wat jongeren hier doen, wat wij als

Dit essay bevat voorbeelden uit drie landen. In Zimbabwe werkt Nederland onder meer aan activiteiten op het gebied van vrede en recht, in Afghanistan is dat het algemene imago van Nederland versterken en in Brazilië zijn er vooral kansen voor Nederland op het gebied van handel. Door ook online actief te zijn, vergroot men de mogelijkheden tot contact en interactie. Tegelijkertijd is het resultaat van al die diplomatie is niet onmiddellijk meetbaar. Alles hangt namelijk met alles samen en het internationale politieke terrein is vaak grillig. Een succesvol voorbeeld van publieksdiplomatie is de planmatige inzet van het thema *Nederland Waterland* door de Nederlandse vertegenwoordigers in de VS. Door middel van seminars, roadshows, workshops, deelname aan fora en debatten – offline en online - door het hele land hebben onze collega’s die strategische beleidscommunicatie uitgevoerd. Jarenlang. Resultaat: toen orkaan Sandy grote schade aanrichtte, werd Nederland in elk krantenartikel, op sites als Forbes en in weblogs geroemd om haar kennis. Dit heeft geleid tot uitwisseling van kennis, contracten voor Nederlandse bedrijven enzovoort. Een geslaagd voorbeeld van publieksdiplomatie.

ambassade doen. Niet al te veel militair, dat wordt het minst gewaardeerd.” De Facebookpagina heeft inmiddels bijna 500 likes. Een bericht wordt gemiddeld door zo’n vierhonderd mensen gelezen en krijgt zo’n tien likes. De lezers zijn niet alleen Afghanen, ook ngo’s, Nederlanders en de internationale gemeenschap behoren tot de doelgroep.

- **“We zijn begonnen op Facebook**
- **omdat we een breder verhaal**
- **willen vertellen.”**

Taal spreken

Omgekeerd blijken sociale media voor het ambassadepersoneel zelf ook van grote waarde. Vasco: “Ik volg zelf dagelijks meerdere malen twitter via #Afghanistan, #Kabul, #Karzai, #Holland, #Kunduz. Zo krijg je vrij snel al je informatie, via bit.ly is alles te vinden. Twitter is hét medium om te volgen. De *policymakers* zitten daar, je bent sneller met het oppikken van informatie dan je collega’s die dat niet doen. Collega’s moeten die taal van snelle communicatie leren spreken.” Ook ambassadeur Han Peters is inmiddels te volgen op Twitter (twitter@HanPeters_Kabul).

Online initiatieven

Buitenlandse Zaken is enkele jaren geleden begonnen met het actief ondersteunen van medewerkers bij hun online initiatieven. Zo zijn inmiddels uitgangspunten voor online aanwezigheid van BZ vastgesteld. Niet met een strakke regie uit Den Haag, maar vanuit de gedachte dat elke medewerker goed in staat is zelf af te wegen wat hij het beste kan doen. Paul Frank, online strateeg bij het ministerie, omschrijft dat als volgt: “We hebben vier stelregels: we zijn zorgvuldig en betrouwbaar, we laten zien waar we voor staan, we zijn dienstbaar en toegankelijk en ons vertrekpunt is wederkerigheid.”

Gesimuleerde verkiezingsrellen

Sociale media zijn voor het ministerie essentiële communicatiemiddelen geworden. Om die reden hield BZ vorig jaar voor het eerst een crisisoefening waarbij Facebook en Twitter een rol speelden. De ambassade in Nairobi, Kenia, werd geconfronteerd met gesimuleerde verkiezingsrellen, inclusief Nederlandse slachtoffers. Daarbij werd de ambassade overspoeld met tweets en postings op een afgesloten internetplatform. Paul: “De simulatie fungeert als snelkookpan. Binnen een kort tijdsbestek moet het personeel anticiperen op tal van signalen, van Nederlanders die het land willen verlaten tot Nederlanders die vanuit Nederland met smart zitten te wachten op informatie. We hebben ervan geleerd dat de hoeveelheid en intensiteit van de berichten een ambassade kan overvallen. Een *how-to-react*-plan is voorwaarde om goed om te gaan met vragen die via de sociale media komen.”

• **Sociale media zijn voor het ministerie essentiële communicatiemiddelen geworden.**

Experimentele basis

In het dagelijks gebruik wil het ministerie dat elk online initiatief vergezeld gaat van een strategisch doel. Paul: “Hoewel het vaak op experimentele basis gebeurt, moet er wel een verhaal, een plan of een doel aanwezig zijn dat de basis vormt voor de interactie en het contact op het te openen medium.” Om die reden is de directie Communicatie al enkele jaren actief in het geven van trainingen sociale media en is er ook een - tweetalige - handleiding voor Twitter en Facebook beschikbaar, niet iedere lokale medewerker spreekt immers Nederlands. In de handleidingen staat omschreven hoe het ministerie zich presenteert, inclusief het juiste gebruik van huisstijl en logo. Inmiddels heeft BZ wereldwijd ruim negentig Facebookpagina's, ongeveer veertig LinkedIn-groepen

en een kleine honderd Twitteraccounts. Met behulp van Storify brengt de directie Communicatie wekelijks verhalen uit die online wereld samen.

Online verslag

Eén zo'n verhaal is dat van de ambassade in Brasilia, Brazilië. In november 2012 vond daar de grootste Nederlandse handelsmissie ooit plaats, met meer dan honderdvijftig bedrijven en onderwijsinstellingen en inclusief een politieke en koninklijke delegatie. De post, die uit vijftig medewerkers bestaat, besloot voor die week een heuse social-media-reporter in te schakelen. Beleidsmedewerker Sander Werrie: “We wilden zo iets als BZ eerder voor

de algemene vergadering van de VN had gedaan.” In 2011 en het jaar erna organiseerde het ministerie namelijk een wedstrijd onder jongeren, waarbij de winnaar met de delegatie mee mocht naar New York om online verslag te doen van de VN-vergadering. De nummer twee van 2012, Willem Roëll, bleek inmiddels in Argentinië te studeren. Hij was bereid een week over te komen naar het buurland.

#missionbrazil

Sander: “Onze instrumenten tijdens de missie waren LinkedIn, de ambassadewebsite, Twitter, Facebook en Flickr. Vanwege de krappe voorbereidingstijd maakten we geen eigen Facebookpagina aan, maar gebruikten

we de pagina van Willem.” Tijdens de missie werden steeds foto’s geplaatst en berichten gepost. Daar heeft de ambassade veel van geleerd, vindt Sander. “We zijn tevreden over het resultaat. Door bijvoorbeeld met de hashtag #missionbrazil te werken, was ons bereik groot. De berichten werden bijvoorbeeld geretweet door onze ambassadeur Kees Rade en door de MKB-servicedesk. Maar Willem kon niet in het Portugees schrijven en vertalen kostte teveel tijd. En zijn eigen netwerk op Facebook bleek minder geschikt. Het was alles bij elkaar een *work in progress*.”

Echt contact

Brazilië is na de VS de grootste gebruiker van Facebook. Maar voor het bereiken van de doelgroep via sociale media is LinkedIn een relevanter

platform, denkt Sander. Tussen de zes en zeven miljoen Brazilianen zijn er lid van. De focus van de ambassade ligt dan ook bij LinkedIn en Twitter. Het postennet in Brazilië plaatst één à twee berichten per week op LinkedIn en doet ook actief aan nieuws-garing. Sander: “Ik beheer de pagina geregeld gedurende de werkdag. De intentie is om meer uit LinkedIn te halen. Het is schipperen met tijd en capaciteit, dat kan een belemmering zijn. Maar de urgentie wordt gevoeld. We kunnen hier echt in contact komen met onze doelgroepen, waaronder topsectoren als de creatieve industrie, sport, logistiek en maritiem.” De LinkedIngroep van het postennet in Brazilië heeft inmiddels 418 leden. Daarmee bereikt de ambassade vooral ondernemers uit Nederland en Brazilië, zo laten de statistieken zien.

Tekst: Ellen de Jong, hoofdredacteur ministerie van Buitenlandse Zaken



The screenshot shows a Twitter thread with five tweets. The first tweet is from Nieuws EZ (@nieuwsez) dated 26 november, featuring a video link to a Facebook page. The second tweet is from AgentschapNL (@AgentschapNL) dated 25 november, providing information about export and business in Brazil. The third tweet is from MKB-Nederland (@mkbni) dated 24 november, announcing the end of the mission and linking to a blog. The fourth tweet is from MinBuZa (@minbuza) dated 24 november, mentioning a blog by Minister Ploumens. The fifth tweet is from Louise Vet (@LEMvet) dated 24 november, sharing a photo of a salsa dancer. Each tweet includes a profile picture, name, handle, date, and text content with links.

Nieuws EZ @nieuwsez 26 november
Video: Terugblik op #missionbrazil door @biesheuvelmkb - on.fb.me/QFT61H
Openen

AgentschapNL @AgentschapNL 25 november
Welkom thuis deelnemers #missionbrazil. Ook bij ons vindt u informatie over export en ondernemen in Brazilië. Zie bit.ly/Qiigxi
Gevolgd door Pieter Wouters en 2 anderen
Openen

MKB-Nederland @mkbni 24 november
De #missionbrazil is ten einde. Terug in NL. Lees laatste blog @biesheuvelmkb op bit.ly/UYth8v. Trots op alle deelnemers!
Openen
← Beantwoorden ↻ Retweeten ★ Toevoegen aan favorieten ⋮ Meer

MinBuZa @minbuza 24 november
Minister Ploumens laatste blog uit Brazilië: 'Eerst de contacten, dan de contracten.' rijksoverheid.nl/regering/bewin... #missionbrazil
Gevolgd door Gerdien Rinzema en 4 anderen
Openen

Louise Vet @LEMvet 24 november
O ja, had zelf ook nog leuke foto van de Salsa-dansende Máxima gemaakt. Moeilijk met al die fotografen #missionbrazil pic.twitter.com/Dh3Xt0Wz
Gevolgd door Joost Reus en 2 anderen
Foto weergeven

#missionbrazil

De netwerkende overheid

Iedereen doet het, netwerken. Ook de Rijksoverheid. Omdat de opgaven te groot en te complex zijn om als overheid alleen op te pakken, en omdat instrumenten als regelgeving en subsidies hun beperkingen hebben. De Rijksoverheid minder als spelleider en meer als één van de spelers om veranderingen tot stand te brengen – dat is de kern van de ‘netwerkende overheid’. Volgens Kajsja Ollongren, SG van het ministerie van Algemene Zaken, beslist haalbare kaart: “Het vraagt om een herwaardering van rollen en een herverdeling van verantwoordelijkheden. Binnen het huidige systeem blijkt al heel veel mogelijk. En de netwerkaanpak is ook zeker geen *rocket science* maar mensenwerk. En het is ook een kwestie van vertrouwen tussen overheid en samenleving en tussen managers en medewerkers binnen de Rijksoverheid.”

In 2012 organiseerde de Academie voor Overheidscommunicatie het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER. We verzamelden ervaringen van netwerkende beleidsambtenaren en communicatieadviseurs in negen casusbeschrijvingen, spraken met netwerkexperts Hans Boutellier, Ton Baetens, Eelke Wielinga, Martine de Jong en Roelof Benthem en stelden de vraag: wat betekent de netwerkende overheid voor het werk van ambtenaren? Deze bundel laat zien wat er al gebeurt bij de netwerkende overheid, geeft modellen en praktische handvatten voor ambtenaren die aan de slag willen en onderzoekt de vraag: wat betekent deze werkwijze voor de samenwerking tussen de beleids- en communicatiecollega's?

Je vindt alle artikelen ook afzonderlijk op Rijksoverheid.nl in het dossier Overheidscommunicatie.