

Uitgeschreven tekst video

Webinar gedragen en uitvoerbaar beleid

muziek speelt

Beeldtekst: Live vanuit Studio Broekhuizen.
Webinar Gedragen en uitvoerbaar beleid maken.

Anouschka Laheij – Host:

Van harte welkom bij het ABD webinar Gedragen en uitvoerbaar beleid maken. Live hier uit Den Haag. Het Beleidskompas is vanaf 29 maart de centrale werkwijze voor het maken van beleid. Alles wat essentieel is voor een goede invulling van het beleidsproces zit in het Beleidskompas. En als je de vijf stappen goed doorloopt, krijg je ook gedragen en gedegen beleid. Maar wat vraagt dit Beleidskompas van de leidinggevenden? Op welke manier kunnen leidinggevenden medewerkers stimuleren in het gebruik van het Beleidskompas, maar hoe ga je ook om met politieke druk enerzijds en anderzijds ook ruimte bieden aan een zorgvuldig beleidsproces, wat vaak ook tijd kost? En hoe regel je goede tegenspraak? Hoe zorg je als leidinggevende dat er voldoende ruimte is voor die kritische reflectie en overwegingen?

Daar gaan we het komende uur over praten. Dat doen we aan de hand van twee beleidscasuïstieken. De eerste gaat over de steun, over het kabinetsvoornemen uit 2018 om een lager loon voor arbeidsgehandicapten mogelijk te maken.

De tweede casus die we gaan bespreken betreft de energiesteunmaatregelen die afgelopen winter van kracht zijn gegaan en het prijsplafond.

Leuk dat je meekijkt. Als je vragen hebt vandaag, dan kun je die ook stellen via de chat. Abdel Ouarraki en Stefan Kortrijk zitten klaar achter de knoppen om jullie vragen naar mij hier door te zetten.

Mijn naam is Anouschka Laheij en ik leid dit webinar voor jullie. En voordat we de casuïstieken in duiken, willen we eerst nog even Jan Hendrik Dronkers aan het woord laten. Hij is secretaris-generaal bij IenW en hij benadrukt ook hoe belangrijk het Beleidskompas is. Laten we gaan kijken.

Beeldtekst: Het belang van het Beleidskompas en de betekenis van leiderschap.

Wat is het belang van leiderschap?

Jan Hendrik Dronkers – Secretaris-generaal bij Ministerie van IenW:

Het Beleidskompas is een instrument wat in geen enkele koffer van een ambtenaar mag ontbreken. Dat is mijn mening. En waarom? Omdat het zo'n handig instrument is om onze opgaven samen ook goed te verrichten. Want dat Beleidskompas heeft eigenlijk vijf bekende stappen die je altijd moet doorlopen. Namelijk punt 1: wat is eigenlijk het doel? punt 2: wat is de opgave die er zit? Punt 3: wat zijn de opties die je moet ontwikkelen om die opgave ook te verrichten? Wat zijn de consequenties van die opgave daar eigenlijk bij? En last but not least: wat is het advies dat je aan het politieke niveau wilt geven?

Dat zijn vijf stappen die je altijd moet doorlopen en als je er eentje vergeet, als het een haastklus wordt, gaat het meestal niet goed. Dus dat Beleidskompas helpt je om ordentelijk de besluitvorming te doen en het leuke is: Dit Beleidskompas is er voor elke ambtenaar. Dus als we dat allemaal gebruiken, ontwikkelt zich een bepaalde uniformiteit in ons handelen en dat helpt ons om onze taken die we vanuit de maatschappij door de politiek vaak opgedragen krijgen, goed te doen. Dus verdiep je in het Beleidskompas, gebruik het, want het is een handig en verstandig instrument.

Beeldtekst: Wat betekent het Beleidskompas voor leiderschap?

Jan Hendrik Dronkers:

Als ik zeg: we moeten het Beleidskompas gebruiken, dan moet ook de leidinggevende en ook ikzelf daar de gelegenheid voor geven om dat te doen. Want het Beleidskompas kent een aantal stappen en je bent misschien snel de mening toegedaan: Daar heb ik geen tijd voor, ik begin gelijk met die oplossingen want dat is waar de minister of m'n leidinggevende op uit is. En laat ik die andere stappen maar even overslaan. Maar dan zeg ik wel: haastige spoed is zelden goed. Kwaliteit aan de voorkant betaalt zich uit in tempo aan de achterkant. En als je aan de voorkant snel begint, zit je aan de achterkant vaak in de stroop. Ik vind het voor het leiderschap belangrijk dat we mensen de gelegenheid geven en ook voldoende bescherming en tijd geven om dat Beleidskompas goed te gebruiken. Als we zeggen dat het belangrijk is, en dat zeg ik, ook in mijn rol als SG, dan moet ik ook de mensen in staat stellen dat instrument te gebruiken.

Beeldtekst: Beleidskompas.nl

Anouschka Laheij:

Een mooie aftrap van meneer Dronkers. Welkom, mijn eerste gasten hier aan tafel. Ik ga met jullie doorpraten over de loondispensatie arbeidsgehandicapten. Fer Nieuweboer, van harte welkom. Je bent hoofd van de afdeling Specifieke Participatievoorzieningen bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

En collega Linda de Bruin. Linda, beleidsmedewerker bij diezelfde afdeling, Specifieke Participatievoorzieningen. Ik zei het al: we gaan het hebben over die loondispensatie arbeidsgehandicapten. In het kabinetsvoornemen uit 2018 werd voorgesteld om een lager loon voor arbeidsgehandicapten mogelijk te maken. Maar na ambtelijke advisering, maar ook veel druk uit de samenleving, is dit voornemen uiteindelijk uit het regeerakkoord geschrapt, het is ingetrokken.

Linda, jij bent vanaf het eerste uur betrokken geweest. Fer, jij in die zin ook. Maar toch Linda, laat ik met jou beginnen. Toen jij deze maatregel zag in dat regeerakkoord, die loondispensatie voor arbeidsgehandicapten, wat was toen jouw eerste reactie?

Linda de Bruin – Beleidsmedewerker specifieke participatievoorzieningen (SZW):

Ik durf het bijna niet te zeggen, maar ik was teleurgesteld, laat ik het maar zo uitdrukken. Vooral omdat bij de totstandkoming van het regeerakkoord, daar gaat een proces aan vooraf waarin visies worden aangeleverd, beleidsvoorstellen in bundels worden aangeleverd en daar wordt dan ook een ambtelijke visie weergegeven, van: Wat vinden jullie daar beleidsmatig van, financieel, juridisch?

Destijds heb ik samen met mijn collega's uiteraard, want ik was niet de enige op de afdeling, heb ik aangegeven dat er wel wat knelpunten aan dat instrument loondispensatie in de Participatiewet zitten om dat in te voeren in de Participatiewet. En als je dan leest dat dat eigenlijk genegeerd wordt...

Anouschka Laheij:

Desalniettemin komt het dan toch in zo'n regeerakkoord terecht.

Linda de Bruin:

Ja, dus ik was wel teleurgesteld. Ik verbeeld me niet dat iedereen naar mij luistert, maar er zaten best forse knelpunten aan. Onder andere ook dat gemeenten rust wilden, want je moet weten, in 2015 is pas het instrument loonkostensubsidie in de Participatiewet gekomen dat hetzelfde doel nastreeft, namelijk mensen met een arbeidsbeperking aan het werk helpen en werkgevers enthousiasmeren om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Dus dat instrument werkte pas een paar jaar en dan gelijk weer een verandering in de wetgeving waardoor de uitvoering allerlei systemen moet gaan aanpassen. Nou, ik vond er wel wat van.

Anouscka Laheij:

Ja, dus als ambtenaar vind je daar dan wat van. Desalniettemin komt het in zo'n regeerakkoord en heb je daar dus ook toch mee te werken vanuit een dienend leiderschap. Toch, Fer, kwam er ook heel veel maatschappelijke onrust, hè?

Fer Nieuweboer – Afdelingshoofd specifieke participatievoorzieningen (SZW):

Ja, die ontstond al heel snel. Je had het net over 2018, het was eind 2017. En dat heeft mij in ieder geval wel verbaasd, dat het zo veel effect en commotie teweeg heeft gebracht, van meet af aan.

Anouschka Laheij:

Dan bedoel je met name in de samenleving.

Fer Nieuweboer:

In de samenleving, bij de mensen die het betrof. Linda had het net over de gemeenten, maar de mensen zelf, mensen met een beperking die aan het werk moeten worden geholpen of misschien al aan het werk zijn, met loonkostensubsidie en dan misschien naar een systeem van loondispensatie toe moeten. Die impact was heel groot en er ontstond al heel snel een hoop reuring over dit voorstel.

Anouschka Laheij:

Zou je kunnen zeggen: de inkt was nog niet droog en de reuring was al...

Fer Nieuweboer:

De pleuris brak uit.

Linda de Bruin:

Direct, ja. Precies, ja. De Kamervragen, Krantenartikelen en Kamervragen naar aanleiding daarvan en we zagen echt dat... In december hebben we begrotingsbehandeling. November, december, dit keer in december en we zagen dat het hele begrotingsdebat gekaapt zou worden door dit onderwerp. Dus enorm veel maatschappelijke commotie.

Anouschka Laheij:

Het leuke is ook, we hebben de reactie van Tamara van Ark, we hebben 't haar gevraagd. Destijds de betrokken bewindspersoon, de staatssecretaris. We hebben ook met haar teruggeblikt op dit proces. Laten we eens kijken wat zij daarover te zeggen heeft als het gaat om de start van deze casus.

Beeldtekst: De samenwerking.

Tamara van Ark – Voormalig staatssecretaris SZW:

Die heb ik echt van begin tot eind als buitengewoon plezierig ervaren, want er was een enorme wil om dit tot een goed eind te brengen, in ieder geval ook op de doelstelling. Ik wist ook, daar zijn we altijd open over geweest, dat niet iedereen dit instrument zag zitten, maar mensen zeiden wel: De politiek heeft hiervoor gekozen, dus dat gaan we doen. Maar ik heb van begin af aan gezegd: Ik hoop wel dat alles hier aan tafel besproken kan worden, dus ook als er weerstand zit. Dus er werd ook heel eerlijk steeds gezegd waar die weerstand zat en ik weet nog het moment dat ik voor mezelf had bedacht: dit werkt niet meer. Ik heb iets waarvan iedereen de doelstelling onderschrijft, maar niet het middel. En ik weet nog dat ik toen dacht: er moet iets anders komen. En toen ik dat had bedacht, toen dacht ik: dat kan ik niet alleen. Ik wil hierover praten met de mensen die al die tijd het dichtst bij me hebben gestaan.

Ik zei altijd: in mijn kamer stond een ronde tafel, dus we doen dit met elkaar. Dit kan ik niet alleen, dit wil ik met hen delen. Dus toen kwam ik terug van vakantie en toen vroeg ik ze om hierover te komen praten en toen ging ik in gesprek ook om te zeggen: ik denk toch echt dat het anders moet.

Ik weet nog dat ik van tevoren dacht: nu vinden ze me een slappeling, of nu denken ze, van: ze kan nog niet eens die opdracht uit het regeerakkoord. Maar in plaats daarvan kreeg ik juist enorme bijval, plus de denkkraacht: hoe dan wel? Want dat was wel de conclusie, ik dacht: Ik kan alleen maar met een plan B komen, als ik echt lever op die doelstelling. En als ik iets laat gaan wat niemand wil hebben, is er misschien ook wel een kans om een heel breed programma neer te zetten om mensen aan het werk te helpen. Dus het was eigenlijk een van de meest fantastische momenten uit m'n politieke loopbaan. Want iets waar ik van tevoren wel schroom op had, werd eigenlijk iets heel moois, ook in die samenwerking. We deden het echt als team.

Anouschka Laheij:

Een mooie terugblik van de staatssecretaris. Linda, die ronde tafel die zij schetste, er was veel commotie, de inkt was nog niet droog of, Fer, jij zei het al: de pleuris brak uit. Op dat moment voelt zo'n staatssecretaris ook: dit gaat niet de goede kant op. En dan, worden jullie er meteen bij betrokken?

Linda de Bruin:

Ja, dat is echt... Ik kan me die ronde tafel inderdaad heel goed herinneren. Het was een gezellige tafel met altijd bloemen op tafel, maar er moesten ook steeds stoelen bij

komen om collega's van mij erbij te betrekken. Wat hebben jullie ervaren? En echt de praktijkverhalen te vertellen tegen haar, van: Wat gebeurt er allemaal? Wat vinden de partijen, de stakeholders van loondispensatie? En door die gesprekken die wij van meet af aan geadviseerd hebben aan de staatssecretaris, maar ook zelf hebben gevoerd, door die gesprekken kregen we alternatieven aangereikt. Dus dat plan B waar de staatssecretaris eigenlijk om vroeg, dat lag bij wijze van spreken al klaar.

Anouschka Laheij:

En komt dat ook vooral omdat we daar ook met de stakeholders aan tafel zaten die het betrof?

Linda de Bruin:

Nee, wij hebben bij de uitwerking van het voorstel van loondispensatie, want dat doe je als ambtenaar, je bent loyaal natuurlijk aan alles wat er besloten wordt, maar wij hebben van meet af aan gezegd: we gaan dat samen met de stakeholders doen. En niet alleen met de organisaties die hen vertegenwoordigen, maar ook met mensen zelf, met cliënten zelf. We willen horen wat het met hen doet. En wij hebben dat dan op ons niveau gedaan en de staatssecretaris heeft dat op haar niveau gedaan. Op die manier hebben we goed kunnen proeven wat de weerstand was tegen loondispensatie en welke veel betere alternatieven, volgens het gros van dat gezelschap... Welke veel betere alternatieven we zouden kunnen uitvoeren.

Anouschka Laheij:

Dus echt zorgen dat al die stakeholders aan tafel zitten, toch ook in de uitwerking. Je ging een maatregel uitwerken waarvan je zelf al het gevoel had: die gaat niet werken. Maar gaandeweg werd dat dus bijgesteld.

Linda de Bruin:

Ja, we hebben met iedereen... Ook de politiek, hè... We hebben niet alleen met al die stakeholders gesproken, maar we hebben ook regelmatig met Tweede Kamerleden briefings gegeven over de uitwerking van de plannen, want we moesten heel ingewikkelde maatregelen uitwerken. Die aanvullende uitkeringsregeling die aan de loondispensatie vastzat, dat was een soort bijstandsuitkering met allerlei toeters en bellen en toetsen en narigheid voor de mensen waar het om gaat.

Er was nogal wat kritiek ook vanuit de Kamer op gekomen tijdens die begrotingsbehandeling al in december. Die zeiden: werken jullie dat maar uit, maar we willen wel graag meegenomen worden. Dat heeft de staatssecretaris ook gezegd: We gaan dat uitwerken met alle partijen die erbij betrokken zijn, maar we nemen jullie ook

mee. Dus er is een contourenbrief nog voorafgaand aan de begrotingsbehandeling gekomen.

In het eerste kwartaal van 2018 moest er een hoofdlijnennotitie komen, waarin dus weer een verdere uitwerking stond beschreven. En alles bij elkaar heeft dat er eigenlijk toe geleid dat we al heel snel dat plan B voor ogen hadden.

Anouschka Laheij:

Ja, gaan we zo meteen ook over door praten. Maar Fer, toch even terug naar die ronde tafel, waarvan de staatssecretaris ook zegt: Ik had een beetje schroom om het toch bespreekbaar te maken, dat het misschien toch de andere kant op moet... Is dat inderdaad vrij uniek, dat je bereid bent om zo kritisch te kijken naar een maatregel en de zaak helemaal om te gooien?

Fer Nieuweboer:

Ik weet niet of het vrij uniek is. Wat denk ik in deze casus heel belangrijk is en dat gaf de staatssecretaris ook al aan, dat we van meet af aan op vaste momenten een paar keer in de week met haar aan tafel zaten. Dus dat gaf ook de gelegenheid om met elkaar een vertrouwensband te krijgen. De staatssecretaris had al heel snel door wat ze aan ons had en daardoor ontstond ook de ruimte voor dat open gesprek. Ik denk dat dat heel belangrijk is geweest.

En een ander, dat schetste Linda ook al, heel belangrijk element is... Dit is een groep, mensen met een arbeidsbeperking, waar een heleboel empathie voor bestaat. Dus er was ook om die reden denk ik bij de staatssecretaris echt een goed luisterend oor, van: wat gebeurt hier? Er was iets in het regeerakkoord afgesproken waar die partijen niet goed van konden overzien: Wat zit hier allemaal aan vast? Wat betekent dit? En zij stond heel open voor het gesprek daarover.

Dus wat Linda ook schetst, dit was niet een dingetje dat je even regelt en dan is het klaar.

Anouschka Laheij:

Dus een heel responsieve staatssecretaris zou je kunnen zeggen, maar ook dus ambtenaren die de ruimte pakken om goed te adviseren. Laten we ook eens even kijken wat Tamara van Ark daarover te zeggen heeft, over die tegenspraak.

Beeldtekst: Tegenspraak.

Tamara van Ark:

Over een regeerakkoord is natuurlijk lang onderhandeld vaak. Over sommige zinnen in

het regeerakkoord helemaal, dus het is ook niet iets wat zomaar even opzij geschoven kan worden. Maar de realiteit is natuurlijk wel dat je in de praktijk met iets aan de slag moet en dat er dan soms meer dimensies aan een vraagstuk blijken te zitten. Ik vind in ieder geval wel dat je altijd ergens over in gesprek moet blijven en ik vind ook dat als je het ergens niet mee eens bent als ambtenaar, je hebt je eigen professionaliteit, dan moet je dat wel uit kunnen spreken. En ik vind ook dat iets uiteindelijk een politieke afweging kan zijn om het wel te doen, maar je mag niet tegen een ambtenaar zeggen: Je mag er niet over praten of je moet dit ook vinden. Dus dat gesprek is van belang. En juist als je die tegenspraak zo inhoud geeft dat je die andere invullingen of die buitenwereld die er iets van vindt, of het effect dat iets heeft op mensen, echt mee kunt wegen, dan kan er een moment komen dat je zegt: dit moet toch anders. En dan moet je dat uiteindelijk ook weer politiek goed laten landen, want iedereen in een coalitie moet het daarmee eens zijn, maar ik vind wel dat je dat bespreekbaar moet maken met elkaar.

Ik heb aan het begin van dit traject een open gesprek gehad met de beleidscollega's, omdat ik wist dat er weerstand was tegen het instrument. Daar hebben we het heel open over gehad, want ik vind niet dat je een stukje professionaliteit in je tas moet laten zitten als je aan de tafel zit bij je bewindspersoon.

Anouschka Laheij:

Linda, het gaat dus ook over de ruimte voelen, hè? Ook als beleidsambtenaar om dan heel kritisch te adviseren, maar ook het tegengeluid te laten horen. Hoe heb jij die ruimte gevoeld?

Linda de Bruin:

Bij Tamara, bij de staatssecretaris, heb ik die absoluut gevoeld.

Anouschka Laheij:

Hoe voel je of die ruimte er wel of niet is?

Linda de Bruin:

Er wordt geluisterd. Tamara had de gewoonte om zich naar je toe te draaien als je iets vertelde. Sorry dat ik nu uit de microfoonzone ga, maar ze draaide zich naar je toe en ze luisterde echt en stelde goede vragen, kritische vragen. Ja, dan merk je dat je ertoe doet. Het gaat niet alleen om de staatssecretaris, natuurlijk, maar ook om de leidinggevenden, we hebben natuurlijk een afdelingshoofd, directeur, een DG. Die zijn allemaal op dat punt heel erg open geweest en die hebben echt de ruimte geboden om te luisteren, om ons het verhaal te laten doen.

Anouscka Laheij:

Fer, dit gaat natuurlijk ook over leiderschap, van: hoe kun je ook als leidinggevende zo'n cultuur nog meer stimuleren, van tegenspraak, van kritische reflectie? Hoe doe jij dat als leidinggevende?

Fer Nieuweboer

Ja, het begint met heel goed kijken, van: Wat is het doel? Wat hebben we voor ogen met elkaar? En dat is in dit geval heel evident: mensen met een beperking meer aan het werk helpen. En dan is het vooral zaak, omdat je dat samen met alle partijen in de uitvoering oppakt en dat je daar, dat is wel een cruciale factor, dat je daar ook de tijd voor neemt.

Anouschka Laheij:

Je kunt zeggen, vanuit het Beleidskompas, die vijf stappen, misschien begonnen jullie bij de laatste stap, meteen met het uitwerken van de gewenste optie, maar je zegt, je moet terug naar dat doel: Wat hebben we nou voor ogen? Welk probleem hebben we eigenlijk?

Fer Nieuweboer:

Precies. En dat goed in kaart brengen. Dat Beleidskompas heeft natuurlijk heel logische stappen. Ik mag hopen dat niemand daar erg verrast door is, maar je hebt gelijk, wij zaten met deze casus eigenlijk al meteen in stap 3 of stap 4: We hebben een middel en dat moeten we toepassen. Dus het was hier de kunst, en dat is denk ik goed gelukt, om weer even terug te gaan naar het begin, de start. Maar daar moet je wel de tijd en de ruimte voor nemen en ook krijgen.

Anouschka Laheij:

En dus ook faciliteren als leidinggevende. Er komt een vraag binnen van onze kijkers: Kun je deze werkwijze ook toepassen bij een bewindspersoon die minder proactief de samenwerking met haar ambtenaren zoekt? Ja.

Linda de Bruin:

Dat wordt ingewikkelder, denk ik. Kijk, bij Tamara van Ark was dit onderwerp wel heel erg belangrijk voor haar. Zij had haar handtekening eronder gezet en ze wilde dit laten slagen. Ze wilde het voor mensen met een beperking beter maken, dat was haar motivatie. Dus dit stond echt hoog op haar prioriteitenlijst. En we hebben nu een minister die het hartstikke druk heeft en vooral prioriteit geeft aan het pensioen.

De pensioenwet is natuurlijk net door de Eerste Kamer aangenomen. Dat had echt heel veel belangstelling en groot tijdsbeslag voor haar. Schuld en armoede is een heel belangrijk thema waar zij zich sterk voor maakt. Ze is daarnaast vicepremier, dus ik denk dat ze ook minder de gelegenheid heeft om inderdaad wekelijks met ons aan tafel te zitten om allerlei gesprekken aan te gaan.

Anouschka Laheij:

Maar goed, de realiteit is natuurlijk ook, de politieke druk neemt alleen maar toe. De samenleving is voortdurend in transitie, dat is bijna het enige normaal dat we hebben. Dus je hebt gewoon te maken met druk, met maatschappelijke druk. Kun je dan toch ook als leidinggevende dat faciliteren of heeft het heel erg te maken met de ruimte die je bewindspersoon geeft?

Fer Nieuweboer:

Daar heeft het zeker mee te maken, natuurlijk. We zitten met politieke en financiële kaders en die kunnen behoorlijk knellend zijn, dus ik denk dat het de kunst is om ondanks die knel je verhaal te vertellen. En wat Linda net schetst, herken ik zeer, dat doen we nu vooral veel via nota's, en dat is een andere manier van communiceren dan aan tafel zitten met elkaar. Dus we zijn wel voortdurend op zoek naar: Kunnen we ruimte in die agenda van haar vinden om het goede gesprek te voeren? En kunnen we haar in contact brengen met die buitenwereld via werkbezoeken of andere manieren? Ik denk dat dat ook een belangrijke factor is dat zij niet alleen van ons hoort hoe je tegen iets aan zou kunnen kijken, wat ons advies is, maar dat ze ook het gesprek met die buitenwereld voert.

Linda de Bruin:

Ik denk dat ook de politiek assistent hier wel een grotere rol in zou kunnen vervullen. Als de bewindspersoon het te druk heeft... Wij hadden bij Tamara ook een fantastische politiek assistent als je het mij vraagt. Die liep echt bij ons over de werkvloer en die ging met ons ook het gesprek aan: wat vinden jullie daarvan? En als er weer een brief binnengekomen was: hoe kijken jullie daar tegenaan? En hij is niet alleen iemand die z'n antenne uit moet steken in de Kamer denk ik dan, maar ook bij ons. Dus ik denk dat dat ook wel een belangrijke factor toen is geweest en dat het nu ook bij bewindspersonen die het drukker hebben of minder openstaan, dat dat zou kunnen helpen.

Anouschka Laheij:

Dus ook dat is, zeg je, onderdeel van goed gedegen en gedragen beleid, is ook de inzet van zo'n politiek assistent, de voelsprietten van die bewindspersoon, dat die goed z'n

werk kan doen. De leidinggevende die dus ook ruimte creëert voor z'n ambtenaren om tegenspraak te mogen bieden. Veiligheid, heel erg belangrijk in zo'n proces. Er komt nog een vraag binnen: Fer, hoe probeer jij je medewerkers ruimte te geven, we zeiden het eigenlijk al hè, ruimte te geven om op zorgvuldige wijze beleid te maken?

Fer Nieuweboer:

Ja, ik hoop dat ik die ruimte geef, natuurlijk.

Anouschka Laheij:

Maar doe je dat heel bewust? Denk je er heel goed over na of gaat dat meer in de dynamiek van het werk?

Fer Nieuweboer:

De kunst is dat je daarover nadenkt en dat je daar tijd voor neemt, dat zei ik net ook al. We zijn altijd aan het hollen en we hebben voortdurend opdrachten met elkaar, en de kunst is echt dat je pas op de plaats maakt en met elkaar het gesprek hebt: Oké, wat gaan we nu doen? Hoe pakken we dit aan? Maar we zitten in een wereld, denk ik heel herkenbaar voor mensen die hiernaar luisteren, die wat anders in elkaar steekt. We hebben bijvoorbeeld volgende week gewoon een wetsbehandeling en dan krijg je nu amendementen binnen en dan moet je daar meteen op zien te reageren en dan heb je dus heel weinig of geen tijd om zo'n zorgvuldig proces met elkaar te doorlopen. Je moet stante pede daarop reageren, anders ligt er volgende week een amendement. Dus we zitten wel in een soort omstandigheden en dat moeten we ons goed realiseren, en daar moet je de mensen ook in meenemen en ook alert op maken. Het moet niet alleen vanuit de leidinggevende komen, het moet ook vanuit de mensen komen. Het is een wisselwerking, van: Fer, let op, hier speelt dit en dit. Hebben we daar wel oog voor?

Anouschka Laheij:

En die toon ook, van: Fer let op, dat kan.

Fer Nieuweboer:

Ja.

Anouschka Laheij:

Het gaat ook over veiligheid, kun je elkaar zo aanspreken. Heb jij nog een tip hoe leidinggevendens ook meer ruimte kunnen geven aan beleidsmedewerkers, ondanks het feit dat er politieke druk is, amendementen, de complexiteit?

Linda de Bruin:

Ik vind het alleen al helpen als ik merk dat Fer luistert. Dat hij niet gelijk een gezicht trekt, van: wat zit je nou voor gekke dingen te vertellen, De Bruijn? Maar dat hij echt luistert en dat ik ook merk, door goede vragen, dat hij heeft geluisterd. Ja, dat vind ik wel belangrijk.

Anouschka Laheij:

Luisteren is de gouden formule.

Linda de Bruin:

Ja, serieus nemen.

Anouschka Laheij:

Serieus nemen, je serieus genomen voelen. Misschien leuk om nog even te kijken naar uiteindelijk het resultaat. Het is natuurlijk wel een mooie casuïstiek waarin echt wat gedaan is met de commotie, met de reacties van ambtenaren, maar ook met de hele samenleving die over deze maatregel heen gevallen is. Ook Tamara van Ark hebben we gevraagd naar dat resultaat.

Beeldtekst: Het resultaat.

Tamara van Ark:

Dat was eigenlijk wel een heel bijzonder moment. Ik weet nog dat ik thuis was en naar het achtuurjournaal keek. Het was overigens gelekt, dus dat was wel weer jammer. Maar het fijne was dat heel veel mensen het bericht kregen dat dit plan, wat voor hen dus voelde als dat zij er niet echt bij hoorden, van tafel was.

En ik keek naar het NOS Journaal en ik zag hoe het verteld werd bij een SW-bedrijf, in de kantine. Er waren allemaal mensen die gingen klappen. Er waren mensen die huilden. En ik weet nog dat ik dacht: Wat heeft dit een enorme impact op mensen in onze samenleving. En wat was ik ongelooflijk trots op ons team, dat we dat voorop hadden gezet, dat we het doel voorop hadden gezet. Dat we niet bezig waren geweest met het middel an sich, maar dat we waren blijven kijken. En dat was echt een teamprestatie.

Anouscka Laheij:

Het lijkt me voor jullie, als ambtenaren, toch ook wel even zo'n moment van euforie, dat je in ieder geval weet dat je werk er echt toe doet, toch?

Fer Nieuweboer:

Zeker. –

Anouschka Laheij:

Hoe heb jij dat ervaren?

Linda de Bruin:

Ik was op vakantie. En ik moet zeggen dat ik daar ongelooflijk van baalde.

Anouschka Laheij:

Want je wilde niet op vakantie?

Linda de Bruin:

Nou... Normaal vind ik vakantie echt heerlijk, het was een heerlijke vakantie, maar we hadden natuurlijk bijna een jaar lang zo intensief hierin samengewerkt. En we hadden dus na de vakantie van Tamara, maar vlak voor mijn vakantie, dat gesprek gehad aan die ronde tafel van: Jongens, we moeten een andere kant op. Die andere kant hadden we dus al zo goed als klaar liggen. En ik wist toen ik op vakantie ging dat dit naar de ministerraad zou gaan. En... Nou ja... Ik baalde dat ik op vakantie moest en niet mee kon werken om dat langs de ministerraad te krijgen.

Anouschka Laheij:

En te weten wat eruit zou komen.

Linda de Bruin:

En dat samen te vieren. We hebben het naderhand natuurlijk nog wel even gevierd, maar ja, gewoon dat moment... Ik heb ook m'n telefoonnummer, m'n privénummer doorgegeven aan de collega's van: Jongens, ik wil graag weten hoe dat allemaal gaat lopen. Ik ben zo nieuwsgierig. Dus dat zat gewoon helemaal...

Anouschka Laheij:

Maar samen successen vieren is ook belangrijk, want het is een maatregel die van tafel is gehaald ten gunste van de doelgroep waar het echt om gaat. Nou ja, juichende mensen bij de sociale werkvoorzieningen. Fer, hoe heb jij het resultaat ervaren?

Fer Nieuweboer:

Nou ja, zoals Linda en ook de staatssecretaris schetst. Dat... Ik herinner me dat journaal. Ik zat naar hetzelfde journaal te kijken, dat Ron Fresen opduikt en dan vertelt dat er een maatregel geschrapt gaat worden. Dat het geschrapt zou worden, zagen we aankomen, die ministerraad wist ervan, maar niet dat het zou uitlekken. Dus dan zit je

gewoon thuis op de bank. Waar je, wat Linda schetst, maandenlang mee bezig geweest bent, dat zie je opeens voor je neus verschijnen.

Anouschka Laheij:

Met prachtig resultaat. Dank voor deze uiteenzetting van deze casuïstiek, waarvan we kunnen zeggen: Het heeft uiteindelijk geleid tot gedegen, maar ook uitvoerbaar beleid, of een beleidsmaatregel, het schrappen van die loondispensatie voor arbeidsgehandicapten. Gaat het ook goed met de arbeidsgehandicapten aan het werk brengen in Nederland?

Linda de Bruin:

Steeds een beetje beter, ja. We proberen steeds verbeteringen aan te brengen.

Anouschka Laheij:

Ja. Goed, dank in ieder geval, Linda en Fer, voor jullie uiteenzetting. We hebben ook nog een korte animatie gemaakt over dat Beleidskompas, welke stappen je daarin moet doorlopen en hoe je niet moet starten bij het eind, maar eigenlijk al bij het begin, rondom het probleem. Laten we gaan kijken naar deze animatie.

muziek start

Voice over animatie:

Een gedegen beleidsproces vraagt om een zorgvuldige werkwijze. Als beleidsmedewerker weet je wat daar bij komt kijken. De kwaliteit van je beleid is een belangrijk onderdeel van je werk. Je denkt goed na over de uitvoering, de gevolgen voor de maatschappij en hoe beleid kan worden bijgesteld als het anders uitpakt dan verwacht. Om je daarbij te ondersteunen is er: het Beleidskompas. De centrale werkwijze voor het maken van beleid binnen de Rijksoverheid. Het beleidskompas helpt je op een gebruiksvriendelijke manier om beleid te ontwikkelen, de juiste vragen op de juiste momenten te behandelen en belanghebbenden tijdig te betrekken.

Vijf stappen staan in deze werkwijze centrale. Je krijgt begeleiding bij het goed definiëren van het probleem dat je wilt oplossen en met het opstellen van het doel van je beleid. Vervolgens biedt de werkwijze een overzicht van de verschillende beleidsinstrumenten en de relevante toetsen om de gevolgen in kaart te brengen. Tenslotte krijg je ondersteuning bij het onderbouwen van jouw voorkeursoptie en de manier waarop je het beleid gaat monitoren en evalueren.

Bij elk onderdeel bepaal je welke belanghebbenden je moet betrekken en na het

doorlopen van alle stappen heb je direct een goede opzet voor andere benodigde documenten.

Het beleidskompas helpt je bij iedere stap op weg. Met handreikingen, passende voorbeelden en contactpersonen die je verder kunnen helpen. Zo kom je tot een goed onderbouwd verhaal en heb je bij vragen je argumenten en gemaakte afwegingen voorhanden.

Meer weten? Kijk snel op [beleidskompas.nl](https://www.beleidskompas.nl)

muziek fadet uit

Anouschka Laheij:

Ja, de stappen nog eens even helder uiteengezet in die animatie. We gaan over de tweede casus doorpraten met m'n gasten hier aan tafel. Kimberley Wedage. Welkom, Kimberley. Je bent afdelingshoofd bij de directie Klimaat bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. En Jasper Keuning, beleidsmedewerker bij deze zelfde directie en bij hetzelfde ministerie. Fijn dat jullie er zijn.

We gaan het hebben over de energiematregelen die in 2022, afgelopen winter, van kracht zijn geworden en ook nog zijn doorgelopen in dit jaar, en het prijsplafond. Misschien nog even voor de goede orde: In 2022 stegen de energieprijzen, onder andere door de oorlog in Oekraïne en de Tweede Kamer had in augustus de wens uitgesproken dat er beleidsmaatregelen getroffen moesten worden om huishoudens de winter door te helpen. De reactie van het ambtelijke apparaat was toen al eigenlijk: Niet doen. Dat was het algemene beeld, want die maatregelen zouden vrij ongericht zijn, terechtkomen bij doelgroepen waar het niet om gaat, die de kosten mogelijk wel kunnen dragen. Dus Kimberley, de startpositie eigenlijk: Er is een politieke wens, er moet snel iets gebeuren. Het moet ook het liefst maatwerk zijn, er moeten gerichte maatregelen worden getroffen. Het mag ook niet te duur zijn, het moet zo goedkoop mogelijk. Drie eisen waarvan je zou kunnen zeggen: een redelijk onmogelijke opgave om aan te voldoen.

Kimberley Wedage-Mol – Afdelingshoofd directie Klimaat (EZK):

Ja, dat klopt. Wat je al toelichtte: de problematiek was per huishouden heel erg verschillend. Het ene type huishouden had een vast contract, anderen waren net overgestapt. Het energieverbruik verschilt natuurlijk ook heel erg per huishouden. En nou ja, het was augustus, de winter kwam er aan, dus de tijd waarin eventuele compensatie moest worden geboden, was heel krap. Waardoor ons advies was:

Je kan compenseren, maar dat kan niet specifiek, gegeven de tijd die we hebben,

namelijk een tweetal maanden waarin de regelingen tot stand moeten komen. Dus dat is ook wat wij uiteindelijk aan onze bazen hebben meegegeven: We kunnen dit doen, maar dan...

Anouschka Laheij:

Maar dan niet gericht.

Kimberley Wedage-Mol:

Maar dan niet gericht, dus een generieke maatregel, waarbij we wel hebben gezegd: Als we in november en december een heel generieke maatregel nemen, namelijk ieder huishouden een vast bedrag geven. Dan kopen we daarmee wel, als het ware, twee maanden extra om te zorgen dat we per 1 januari wel een prijsplafond kunnen gaan invoeren. Wat dan wel een iets gerichtere maatregel is dan iedereen een vast bedrag geven.

Anouschka Laheij:

Dus eigenlijk kom je op dat moment met een tegenvoorstel, als ambtelijk adviseurs, waarvan je zegt: Dat generieke is het enige wat nu kan, op zo'n heel korte termijn, maar dat geeft ons wellicht tijd om daarna een meer gerichte maatregel te gaan ontwikkelen die wel tegemoetkomt aan de doelgroep waar het echt om gaat.

Kimberley Wedage-Mol:

Nou, wat meer tegemoetkomt, ja. Dus het was nog steeds wel generiek. Ook het prijsplafond gold bijvoorbeeld voor mensen die, nou ja, het prima kunnen betalen, gegeven hun inkomen. Maar het was wel een stuk gerichtter dan de regeling die wij in november, december hadden.

Anouscka Laheij:

En komt zo'n voorstel dan snel uit de pen? Is dat dan eigenlijk een vrij snelle exercitie, om een tegenvoorstel te doen?

Jasper Keuning – Beleidsmedewerker directie Klimaat (EZK):

Een snelle exercitie was het sowieso, denk ik. Zoals Kimberley al zei: We begonnen in oktober aan het project.

Anouschka Laheij:

In november kregen we allemaal al 190 euro.

Jasper Keuning:

Ja, dus je moest inderdaad... We hebben drie weken gehad, maximaal, om te beginnen met schrijven op 'n onbeschreven blad: 'Wat willen we?' tot aan 'Het geld moet bij de mensen op de rekening staan'. Vandaar dat we snel voor die 190 euro gekozen hebben, om die twee maanden extra tijd vrij te spelen om het echte prijsplafond per 1 januari te maken. Dus die 190 euro was inderdaad stoom en kokend water: Wat kunnen we nu op korte termijn doen om voor mensen wel de energielasten te drukken? En daar is toen die 190 euro uit gekomen, maar wel met het idee: uiteindelijk moet dit beter. En daarom parallel aan het prijsplafond gewerkt.

Anouschka Laheij:

Is dat een lastig proces geweest? Dat je aan de ene kant een opdracht meekrijgt vanuit de Kamer. Die wil dus een specifieke regeling voor de doelgroep. Jullie komen met een generieke maatregel. Werd dat makkelijk geaccepteerd? Zat daar dan nog heel veel weerstand op? Of kregen jullie carte blanche en al het vertrouwen dat nodig was?

Kimberley Wedage-Mol:

Het was een beetje van beide. Ook bij ons, het ongemak dat het niet gerichter kan, dat blijft. Dat zag je ook bij verschillende politici in de Tweede Kamer, want we weten allemaal dat je het liefst dit niet op deze manier wil doen. Maar tegelijkertijd hadden we geen alternatief. Dat besef kwam langzaam bij iedereen, waardoor... Nou ja, het ongemak ging daardoor niet weg, want het was nog steeds niet het ideale plaatje. Maar wel het begrip voor: gegeven deze kaders is dit wel de beste oplossing. Die afweging zag je uiteindelijk wel bij iedereen. Er was nog steeds kritiek, want dat ongemak was er wel, maar er was uiteindelijk ook wel begrip voor de uitkomst, want het heeft ook wel direct huishoudens ontlast, natuurlijk. De maatschappelijke relevantie was ook zo leidend in alles wat we deden.

Anouschka Laheij:

We kregen in oktober, november die enorme prijsstijgingen erbovenop. De oorlog, het was de vraag of we de winter doorkwamen, die prijsstijging. Toch even, Jasper, als je dan inderdaad met dat ongemak... Ergens was er veel discussie over die uitvoerbaarheid van die maatregel. Voelde jij ook die druk, of was je daar redelijk koelbloedig in en dacht je: Dit is gewoon wat we kunnen doen en we kunnen ook onze bewindspersonen daarin meenemen?

Jasper Keuning:

Ja. Ik denk: redelijk koelbloedig. Maar elke dag doe je de krant open, het gaat over

energiemaatregelen, huishoudens in de kou. Energiearmoede werd opeens een groot thema. Je ziet het op het journaal. Het speelt in je eigen omgeving. Buren, familie, vrienden zeggen: Ik heb zoveel honderden euro's energierekening opeens. Waar moet dat vandaan komen? Dus er is zeker maatschappelijke druk. Er was een heel duidelijke taak, wat Kimberley zei, met een heel duidelijk maatschappelijk doel. Maar het heeft geen zin om je daar gek door te laten maken. Je weet waar je het voor doet. Er was echt een mentaliteit: we willen dit regelen.

Anouschka Laheij:

En voelde je ook voldoende dekking? Kreeg je voldoende rugdekking, vanuit de politiek of vanuit de bewindspersonen, maar ook vanuit je leidinggevende?

Jasper Keuning:

Ja. Ik heb het altijd gevoeld als: niet aan je lot overgelaten, we willen dit samen regelen. Onder leiding van Kimberley, maar ook de bewindspersonen duidelijk de opgave: We moeten hier met iets komen. Hoe kunnen we dat het best doen? En ik heb nooit ervaren dat ik in de kou stond zelf, of aan iets moest beginnen waarvan ik niet wist waaraan, of dat er niet geluisterd werd, of dat het niet mogelijk was.

Anouschka Laheij:

Nee. Ontzettend veel gezeur ook in de media, dat uiteindelijk de maatregel misschien wel te duur of niet uitvoerbaar gaat worden. We hebben ook heel veel druk van de media op het werk van Den Haag.

Jasper Keuning:

Ja. En dat was ook zeker in die tijd best wel extreem, ook opinieartikelen. Mensen met bepaalde belangen in de krant, op tv: Moet het niet zo? We moeten het niet doen. De een zegt: Het moet helemaal niet zo. De ander zegt: Het moet nog twee keer zo veel, want het is nooit genoeg voor alle mensen. De opgave groeide ook. We gingen richting de winter, de prijzen gingen nog meer door het dak. Steeds groter werd de groep met mensen die compensatie nodig hadden. Waar we in augustus keken 'kun je gericht de kwetsbaarste groepen helpen?', keken we in oktober, november naar: ook mensen met gemiddelde inkomens krijgen echt problemen. En de opgave wordt steeds groter, dus je ongerichte maatregel wordt relatief beter, omdat heel veel mensen steun nodig hebben.

Anouschka Laheij:

In die zin 'pakte dat goed uit' voor de maatregel, omdat uiteindelijk ook dat generieke voor iedereen relevant was. Misschien nog even, Kimberley, naar jouw rol ook als

afdelingshoofd, als leidinggevende. Heb jij iets specifieks gedaan? We zagen het al bij de casuïstiek rondom die loondispensatie arbeidsgehandicapten. Welke ruimte creëer je nou als leidinggevende om te zorgen dat je collega's, jouw beleidsmedewerkers die ruimte ook pakken? Heb jij iets specifieks gedaan om te zorgen voor die cultuur, zou je bijna kunnen zeggen?

Kimberley Wedage-Mol:

Nou ja, ik denk in die zin twee dingen. Met de bewindspersonen zo duidelijk mogelijk krijgen: Wat zijn de kaders? Waar hebben we ruimte en waar niet?

Anouschka Laheij:

Dus ook weer in direct overleg met...

Kimberley Wedage-Mol:

Ja, met de meest betrokkenen. En andersom ook gewoon achter de medewerkers gaan staan. Als zij zeggen 'Dit gaat niet', dat dan ook gewoon uitdragen. Dus op twee momenten daar dan een soort brugfunctie proberen te scheppen, dus ook duidelijk naar een team, waaronder Jasper: Oké, dit is echt nodig en hier moeten we een oplossing voor bieden. Dit hebben we in kaart gebracht, kan echt niet. Dus andersom gaan we dat ook uitstralen richting onze bewindspersonen: Dit gaat gewoon echt niet.

Anouschka Laheij:

Echt achter je mensen gaan staan en het zo ook uitdragen naar de verantwoordelijke bewindspersoon, in dit geval Rob Jetten. Nog even een vraag van onze kijkers: Was er ruimte om de belanghebbenden in zo'n korte tijd ook te betrekken?

Kimberley Wedage-Mol:

Ja, we konden niet zonder. De belanghebbenden waren bij ons met name de uitvoerende partijen: De energieleveranciers en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, die de subsidieregeling voor de leveranciers uitvoerde. En juist omdat het zo'n korte tijd was... Normaal zou je zeggen: We werken een beleidsvoorstel uit, dan gaan we met de belanghebbenden in gesprek, en eventueel gaan we terug naar de tekentafel en stellen we bij. Die tijd hadden we niet, konden we ons niet permitteren. Dus wij waren altijd in een driehoek met de leveranciers en de RVO aan het puzzelen aan de regeling: wat kan? Bij sommige onderdelen dachten we: Die liggen dusdanig op de uitvoering, daar zijn zij in de lead en dan horen we wel van hen wat er wel en niet kan. Dus dat maakte wel dat het in die zin echt een coproductie was.

Anouschka Laheij:

Die moesten erbij zitten. Anders had je de regeling niet kunnen uitvoeren. Ze waren ook bereid om aan tafel te schuiven. Als je dan zo eens terugkijkt op deze casuïstiek, ook vanuit het idee van het Beleidskompas, om gedragen en gedegen beleid te maken, waar zit dan voor jullie de succesformule? Of wat is de succesformule?

Kimberley Wedage-Mol:

Nou ja, ik denk dus inderdaad... De belanghebbenden waren ook een van de aandachtspunten in het Beleidskompas: Betrek die gewoon van het begin af aan, want meer mensen weten ook altijd gewoon meer. En dat maakt het wel effectiever, dus doe dat gewoon. Zie dat niet te veel als gescheiden werelden, maar doe dat samen.

Anouschka Laheij:

Ook als de tijdsdruk dus zo enorm is?

Kimberley Wedage-Mol

Ja, met name als de tijdsdruk enorm is. En check dus ook gewoon met je bewindspersonen van... Nou ja, kom tot een gezamenlijk kader of speelveld, waarbinnen je de mogelijkheden en onmogelijkheden kan onderzoeken, zodat je duidelijkheid kan bieden aan iedereen, ook aan de partijen met wie je dus moet samenwerken: Dit is gewoon politiek een no-go, hier zit wel ruimte. Dan is het voor die leveranciers ook duidelijk: Dit kunnen we wel willen, maar dat gaat gewoon niet werken. Dus hou daar ook de lijntjes kort.

Anouschka Laheij:

Dus hou de lijntjes kort met de bewindspersoon. Betrek alle stakeholders erbij, juist als de tijdsdruk heel hoog is, want met meer weet je meer dan alleen. Misschien toch even vanuit de casuïstiek met Tamara van Ark, er werd al gezegd: Dat was een heel responsieve staatssecretaris die ook bereid was om heel goed te luisteren en ook aan te passen.

In jullie dossier ging het om een heel urgent probleem, waar de bewindspersonen... Jullie zaten met Rob Jetten aan tafel en ook met de beide staatssecretarissen die uitvoer moesten geven.

Kimberley Wedage-Mol:

Beide ministers en een staatssecretaris. Dus dan heb je een enorme betrokkenheid. Als je dat nou niet zou hebben, dus je hebt geen responsieve bewindspersoon en niet echt

een betrokken bewindspersoon, zou het dan nog steeds zo goed kunnen lopen?

Jasper Keuning:

Lastiger, denk ik. Dit ging om heel veel geld, we wisten nog niet eens hoeveel. Een heel grote maatschappelijke opgave, heel grote tijdsdruk. Dus heel regelmatig heeft het MT overleggen gehad met de bewindspersonen, gewoon bijpraten: Wat zijn de punten die voorliggen? Hoe staat het met de onderhandelingen met de leveranciers en de uitvoering? En gewoon veel nota's omhoog sturen, dus er is een blokje van de puzzel die we moeten oplossen. Wat zijn de opties, voor- en nadelen? Hup, op papier zetten. Dan het afstemcircus door en snel omhoog en zo ook feedback blijven krijgen van de minister: Dit gaat de goede kant op. Dit wil ik anders. Zien jullie nog knelpunten? Dat heeft wel geholpen, denk ik.

En ik heb altijd het gevoel gehad, vanuit Beleid, dat we echt gezien, gehoord werden, serieus genomen en gesteund in: Kom snel met een werkbare oplossing, die ongetwijfeld niet perfect is, maar die wel hier toch het doel zo goed mogelijk gaat treffen.

Anouschka Laheij:

Ja.

Kimberley Wedage-Mol:

En ook hier geldt: je bent nadrukkelijk een team. Iedereen vanuit z'n eigen rol en verantwoordelijkheid, maar dit moet je niet te veel als gescheiden processen van ambtelijk en politiek zien, want dan gaat het gewoon niet werken.

Anouschka Laheij:

Nee, je zegt: het is echt een coproductie. Als het toch minder zo wordt ervaren, misschien ook wel voor collega's die kijken en denken: Ja, maar dit is wel echt een succesverhaal, alles zat mee: Je had de tijd mee. Je had de politieke druk mee, er moest echt wat gebeuren. Wat zou je tegen die mensen kunnen zeggen?

Kimberley Wedage-Mol:

Misschien twee dingen. Ga het gesprek aan. Dat kan ook via de DG of de SG in sommige gevallen, maar als je merkt 'we zitten ambtelijk en politiek niet op één lijn', dan moet je dat hoe dan ook bespreekbaar maken. En als dat dan niks oplevert, dan hebben wij de manier, zeker nu, met de openbare beslisnota's, om ook te zorgen dat de argumentatie in ieder geval wel beschikbaar komt voor in ieder geval het gesprek met de Tweede Kamer.

Anouschka Laheij:

Ja, en die tegenspraak leveren, zeg je. Vind je dat een redelijke vanzelfsprekendheid? Heb je dat ervaren als vanzelfsprekendheid binnen jouw team of moet je daar nog aan trekken?

Kimberley Wedage-Mol:

Ik denk dat het... Het is ons werk, om het zo maar te zeggen, dus dat is... Ja, daar staat of valt eigenlijk al ons werk mee. Dus voor mij is dat echt een vanzelfsprekendheid. En als dat niet de omgeving is, dan moet iemand anders zorgen dat die omgeving er wel komt.

Anouschka Laheij:

En wat doe jij als leidinggevende om die omgeving te creëren?

Kimberley Wedage-Mol:

Door dat heel erg uit te stralen en zelfs ook mijn mensen uit te dagen om tegen te denken en nadrukkelijk ook de uitnodiging ertoe te doen. En als ik merk dat er enig gevoel is van 'dat is er niet', dat met mijn leidinggevende bespreekbaar maken: Ik merk dit en ik wil deze signalen doorgeven.

Anouschka Laheij:

En even als tip: hoe nodig je mensen uit tot tegendenken? Wat zeg je dan?

Kimberley Wedage-Mol:

Dat gewoon zeggen: Hé, ik heb een idee, denk even tegen.

Anouschka Laheij:

Oké.

Kimberley Wedage-Mol:

Ja, dus echt het expliciet maken.

Anouschka Laheij:

Dus: wees advocaat van de duivel. Of: word heel lastig, ga lastige vragen stellen aan mij. Dat vraag je expliciet?

Kimberley Wedage-Mol:

Ja. 'Wees het kritische Kamerlid.' En dat is wel vaak hoe wij... Je weet: dat soort vragen

gaan er komen. Dus het is ook een manier om elkaar te trainen in het tegendenken.

Anouschka Laheij:

Herkenbaar? Moest je vaak moeilijke vragen stellen aan Kimberley?

Jasper Keuning:

Ja, zeker. Kimberley is onze leidinggevende, maar het voelde heel vaak. alsof we naast elkaar dit probleem tackelden, samen met de andere beleidsmedewerkers. En als je zegt 'een concrete tip': Wij werkten op verschillende afdelingen, het was een bijeengeraapt projectteam. Gewoon bij elkaar gaan zitten op een hokje in de gang, een vijf-, zespersoonskamer. Iemand schrijft een stuk van de subsidieregeling. Dat mail ik naar Kimberley: Dit is de input. Even die concrete vragen: Check dit even. Gaat er iets mis? Als ik dit nou doorstuur, gaat er dan iets fout? Kunnen we een kritische check doen? En zo heel korte lijntjes houden. Je bent ook vaak bij mij langsgelopen: Ik heb dit mailtje gemaakt, maar klopt het nou zo? Of: Jij had dat stukje in die regeling gezet, komt het overeen, of zeg ik net iets anders? Er zijn veel gevoeligheden in die onderhandelingen.

Anouschka Laheij:

Mooi. Dus ook producten die onaf zijn juist aan elkaar laten zien, elkaar op laten reageren en niet tot diep in de nacht de puntjes op de i willen zetten?

Jasper Keuning:

Nee. Dat laatste is uiteindelijk wel gebeurd, maar wat Kimberley al zei: een soort coproductie. Iedereen heeft toch z'n eigen belangen. De juristen hebben een eigen pet, Beleid en de uitvoering ook. En in 'n vroeg stadium concluderen: waar kunnen we elkaar vinden of waar gaat dat niet lukken? En daar dan ook, waar nodig, snel opschalen of dingen uitzoeken samen. Juist 50 procentversies met elkaar delen en: Denk even kritisch tegen, geef even reflectie. Kan dit zo? Dat heeft geholpen. Dat hebben we veel gedaan.

Anouschka Laheij:

Het klinkt als een heel mooi en inspirerend team, waarin jullie elkaar hebben kunnen vinden en waarin je ook dus kwetsbaar kon zijn, misschien een wat soft woord, maar waarin je ook nog twijfels of dingen waar je minder zeker over was met elkaar kon delen. Een goed samenspel met de bewindspersonen, zeggen jullie ook. Een heel goed samenspel met alle stakeholders die betrokken zijn vanaf het eerste moment. Zijn dat een beetje de gouden tips?

Kimberley Wedage-Mol

Ja. Dat denk ik wel.

Jasper Keuning:

Ja.

Kimberley Wedage-Mol

En af en toe ruimte voor reflectie, ondanks dat het, wat Jasper zei, soms middernachtwerk was. Maar soms moest er ook samen geluncht of gelachen worden. Op die momentjes kun je ook even eruit stappen en kijken: doen we nog het juiste met elkaar? Dus ook als het zo hectisch is: probeer dat soort momentjes in te bouwen.

Anouschka Laheij:

Nog een belangrijke tip: ontspan ook met elkaar en vier de tussentijdse successen om het team gemotiveerd te houden. Mooi voorbeeld. Ten slotte, want het was dus een samengeraapt team, om het zo te zeggen. Jullie zijn uiteindelijk wel als team bij elkaar gebleven?

Jasper Keuning:

Deels wel, deels niet. Het was een combinatie van mensen die al op het dossier werkten. Kimberley had in het verleden al wat gedaan met energiebelastingen, consumenten. Wij hadden eerder in een ander team gezeten. Uiteindelijk werken wij nu op dezelfde directie. Een aantal collega's is gebleven, een aantal is vertrokken, maar nog altijd goed contact, want het is een tijd waarin je zo dicht op elkaars lip zit. Je maakt toch een bijzondere periode mee. Het is wel iets meer dan gewoon collega's. Dit is toch ook wel een soort vriendschapsband of een bijzonder gevoel dat je eraan overhoudt.

Anouschka Laheij:

Mooi. Ik dank jullie heel hartelijk voor het delen van jullie ervaring. Het enthousiasme spat er nog steeds van af, over deze casus. Mooi. En ook voor de 'learnings'. En heel veel succes met de volgende projecten.

Kimberley Wedage-Mol:

Dank je wel.

Anouschka Laheij:

Dank jullie wel.

Beeld: Animatie van een pijl.

Anouschka Laheij:

Het zit erop aangaande het Beleidskompas en het maken van gedragen en degelijk beleid. Wil je dit webinar terugkijken, dan kan dat via de terugkijlink via het leerportaal van de ABD. Er is ook tijdens het zomerprogramma van de ABD een workshop over het Beleidskompas. Dat vindt plaats op 10 augustus in Den Haag. Inschrijven kan ook via het leerportaal. Wil je de e-learningmodule gebruiken voor de introductie van het Beleidskompas, dan kan je dat gewoon 24/7 doen. Die staat dag en nacht open. Ook via het leerportaal kan je je daarvoor inschrijven en dan start hij meteen op.

Graag willen we weten wat je van dit webinar vond. Vind je het een goede manier om geïnformeerd te worden? Laat ons dat weten. Je krijgt een evaluatieformulier via de mail en dan horen we graag wat je ervan vond.

Ik wens jullie heel veel succes bij het inspireren ook van jullie medewerkers om goed en gedragen beleid te maken dat goed uitvoerbaar is. En heel graag tot de volgende keer.

muziek start

muziek fadet uit

Beeldtekst: Tot slot

- Terugkijken van dit webinar gaat via het leerportaal van de ABD
- Zomerprogramma ABD: workshop op 10 augustus in Den Haag (inschrijving via leerportaal)
- E-learning 'Introductie Beleidskompas voor ABD'ers' 24/7 aan te vragen via leerportaal
- Evaluatie van het webinar ontvang je in de mail