

# “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 programmadirectie 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."

## Oprichting 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."

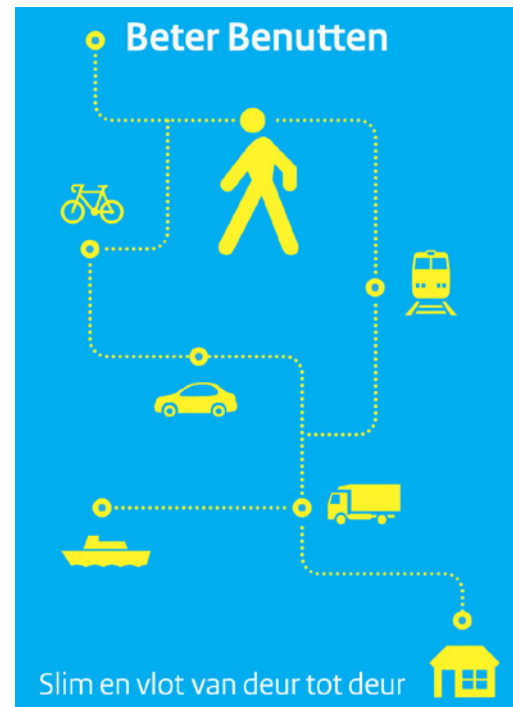
• "Niet de DG is de  
• belangrijkste klant,  
• maar de opdracht"

## 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-grondfotomoment. 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 volgordeelijkheid 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 netwerachtig 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

#### 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’

Dit artikel kwam tot stand in aanloop naar het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER over de netwerkende overheid. Het congres vond plaats op 29 november 2012 en werd georganiseerd door de Academie voor Overheidscommunicatie. Zes projecten van binnen de Rijksoverheid die zich kenmerken door de ‘netwerkaanpak’ werden op het congres gepresenteerd.

Lees ook de artikelen over de andere cases:

- “De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is”. Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy
- Iedereen wil toch het beste voor het kind!? Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders
- “Zendingsdrang is nergens voor nodig”. Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden
- Nederland wordt Wijzer in geldzaken. Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt
- Wat levert het Rijk als er geen extra geld is? Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandswijk samen aanpakken

Je vindt ze op Rijksportaal