Lessen voor de doorontwikkeling Oudercommissie Kinderopvangtoeslag

Samen vooruit



Opdrachtgever:	Oudercommissie Kinderopvangtoeslag
Ons kenmerk:	A24OUD-046
Samenstellers:	Rosaline Kalf
	Sharon Smit
Datum:	15 juli 2024

Inhoudsopgave

1. Achtergrond en opdracht 3
2. Plan van aanpak 5
Deel I – Rode draden uit gesprekken 7
3. De Oudercommissie Kinderopvangtoeslag 7
4. Resultaten evaluatie Oudercommissie 10
5. Resultaten evaluatie externe partners 15
Deel II - Advies voor doorontwikkeling 21
6. Conclusies en aanbevelingen 21
6.1 Professionaliseren 22
6.2 Speelveld overzien 30
6.3 Relatiebeheer 35
7. Stappenplan 38

1. Achtergrond en opdracht

De Oudercommissie Kinderopvangtoeslag vervult een belangrijke taak in de hersteloperatie van de kinderopvangtoeslagaffaire. De Oudercommissie geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het ministerie van Financiën over de uitvoering, het beleid en de communicatie van de hersteloperatie. Het doel is om het perspectief van gedupeerde ouders continu over het voetlicht te brengen bij de staatssecretaris, de ambtenaren van DG Herstel en de (expert)uitvoerders die betrokken zijn bij de hersteloperatie.

Eerder werd aangenomen dat op 1 juli 2024 het huidige instellingsbesluit van de Oudercommissie zou komen te vervallen. Gaandeweg het onderzoek is gebleken dat er onduidelijkheid bestaat over de einddatum van de instellingsregeling, er zou namelijk geen einddatum meer zijn. Het vervallen van het instellingsbesluit vormde de directe aanleiding voor het evalueren van de Oudercommissie. Ook zonder deze directe aanleiding is het evalueren belangrijk, om daarmee een tussenstand op te maken waar de Oudercommissie staat en wat ze naar de toekomst nodig heeft.

De staatssecretaris van Financiën wenst dat de Oudercommissie de dienstverlening rondom de hersteloperatie kritisch blijft volgen. Zodoende zal, wanneer dat aan de orde is, de instellingsregeling van de Oudercommissie naar verwachting verlengd worden voor een periode van tenminste twee jaar. De staatssecretaris heeft de voorzitter van de Oudercommissie de opdracht gegeven om de commissie verder door te ontwikkelen, passend bij de huidige fase van de hersteloperatie. In de huidige fase van de hersteloperatie zijn diverse regelingen, zoals de Kindregeling en regeling Uithuisplaatsing, in een vergevorderd stadium van beleidsontwikkeling en ligt de focus steeds meer op (technische) uitvoering van regelingen.

Om als adviesorgaan relevant en waardevol te blijven, is het belangrijk om te evalueren hoe de Oudercommissie op dit moment functioneert en welke beelden andere belanghebbenden en stakeholders van de commissie hebben. Deze inzichten vormen belangrijke input voor het hernieuwde instellingsbesluit. Tegelijkertijd zijn deze inzichten relevant voor de werkwijze en de samenstelling van de commissie, om ook in de huidige fase van de hersteloperatie effectief te zijn en te blijven.

Aan deze evaluatie liggen twee onderzoeksvragen ten grondslag:

1. Hoe kijken de commissieleden en de meest relevante belanghebbenden en partners naar de functie en het functioneren van de Oudercommissie als geheel?
2. Welke lessen worden getrokken en welke stappen moeten worden gezet bij de verdere doorontwikkeling van de Oudercommissie?

Leeswijzer

Dit rapport start met een korte uiteenzetting over hoe de evaluatie is uitgevoerd. In deel I beschrijven we allereerst het ontstaan van de Oudercommissie en haar opdracht. Vervolgens lichten we toe welke rode

draden getrokken kunnen worden op basis van de interviews. Hierbij gaan we in hoofdstuk 4 in op de inzichten van de voltallige commissie en in hoofdstuk 5 op die van de externe partners. Deel I heeft daarmee een wat meer zakelijk en feitelijk karakter. In deel II vertalen wij de opgehaalde inzichten uit deel I naar concrete adviezen voor de doorontwikkeling. In dit deel sluiten we aan bij het gevoerde groepsgesprek van 12 juni. We sluiten deel II af met een concreet stappenplan.

2. Plan van aanpak

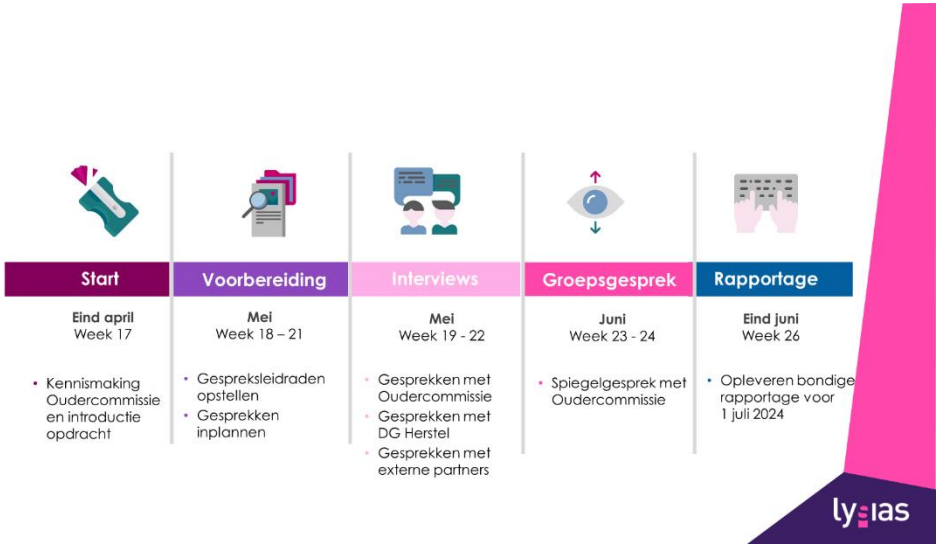
Kennismakingsgesprek

Op 24 april 2024 hebben wij kennis gemaakt met de leden en de voorzitter van de Oudercommissie. Tijdens deze bijeenkomst hebben we toegelicht wat het doel van de evaluatie is. Ook hebben we uitgelegd hoe het onderzoek uitgevoerd zou gaan worden.

Interviews met de commissie en externe partners

In de periode mei – begin juni hebben wij diepte-interviews gevoerd. We hebben individuele gesprekken gevoerd met de leden van de commissie, de voorzitter en de ambtelijk secretaris van de commissie.[1] In deze gesprekken hebben we gesproken over de samenwerking binnen de commissie en het samenspel met voorzitter en de ambtelijke secretaris, de wijze van totstandkoming van adviezen, de interactie met externe partners en mogelijke leerpunten voor de doorontwikkeling.

Daarnaast hebben we bij externe partners opgehaald hoe zij tegen de samenwerking met en de effectiviteit van de commissie aankijken. We hebben gesprekken gevoerd met DG Herstel, UHT, CWS, Stichting (gelijk)waardig herstel, de VNG en lotgenotencontact.



Voorafgaand aan de gesprekken hebben we de gespreksleidraad toegestuurd, zodat een ieder zich kon voorbereiden op het gesprek.

Groepsgesprek

Op 12 juni 2024 hebben we een groepsgesprek met de commissie gevoerd. Eén lid kon vanwege privé situatie niet bij dit groepsgesprek aansluiten.

[1] Door omstandigheden is één van de tien leden van de commissie niet individueel gesproken.

Tijdens deze bijeenkomst hebben we de commissieleden geïnformeerd over wat we hebben opgehaald in de gesprekken met de commissie en de externe partners. Daarnaast hebben we een gesprek gevoerd over wat er nodig is om de functie en het functioneren van de Oudercommissie te versterken.

Tijdens deze bijeenkomst hebben wij op drie onderwerpen de hoofdlijnen gedeeld.

1. **Gelijkwaardig partnerschap**
2. **Werkwijze**
3. **Het spel slim spelen**

In het groepsgesprek waren de leden nieuwsgierig naar de eerste bevindingen op basis van de gesprekken. De leden hebben hun eerste reflecties op de bevindingen met ons gedeeld en samen geïnventariseerd welke concrete stappen gezet kunnen worden. Deze stappen hebben wij meegenomen in dit evaluatierapport. Bovendien hebben we duidelijk commitment en bereidheid bij de commissie geproefd om gezamenlijk invulling te geven aan de vervolgstappen. De lijst met concrete acties zoals samen opgetekend op 12 juni zijn verwerkt in hoofdstuk 7 Stappenplan.

Deel I – Rode draden uit gesprekken

In deel I beschrijven we allereerst het ontstaan van de Oudercommissie en haar opdracht. Vervolgens lichten we toe welke rode draden getrokken kunnen worden op basis van de interviews.

3. De Oudercommissie Kinderopvangtoeslag

Tussen 2004 en 2019 zijn tienduizenden ouders door streng fraudebeleid in grote (financiële) problemen gekomen. Zij moesten te veel kinderopvangtoeslag terugbetalen aan de Belastingdienst en raakten daardoor in de schulden. Sommige stellen gingen scheiden als gevolg van de opgelopen spanningen. Soms werden hun kinderen uit huis geplaatst omdat de spanningen thuis te hoog opliepen. Ook raakten sommige gedupeerde ouders hun baan en huis kwijt en kregen zij problemen met hun gezondheid. Er is niet alleen sprake van financiële schade, maar ook van emotioneel schade.

Hoewel de affaire met de kinderopvangtoeslag al sinds 2004 speelt, heeft het zeker nog tien jaar geduurd voordat het onderwerp op de politieke agenda van het ministerie van Financiën kwam. Grofweg kan worden gesteld dat tussen 2014 en 2019 in toenemende mate casuïstiek naar voren is gebracht, waardoor de ernst en omvang van de affaire steeds duidelijker werd. Aanvankelijk werd er door de rijksoverheid een afhoudende houding aangenomen. Toen de werkelijke situatie steeds meer in zicht kwam, ontstond er erkenning van de problematiek. Namelijk dat de rijksoverheid op grote schaal gezinnen onterecht in grote problemen heeft gebracht als gevolg van het strenge fraudebeleid op de kinderopvangtoeslag.

In de stroomversnelling

Al snel werd duidelijk dat de omvang van het aantal gedupeerden aanzienlijk was. In combinatie met politieke druk kwam het ministerie van Financiën in de actiestand. De rijksoverheid stelde zich namelijk op het standpunt dat gedupeerden hulp zouden moeten krijgen van de overheid. Hulp in de vorm van geld of het oplossen van schulden. Of hulp aan diegenen die als gevolg van de affaire hun baan of huis hebben verloren. De Hersteloperatie Toeslagen werd opgestart.

Ontstaan Ouderpanel Kinderopvangtoeslag

Het Ouderpanel Kinderopvangtoeslag is vier jaar geleden in het leven geroepen door toenmalig staatssecretaris Van Huffelen. Zowel vanuit de politiek als het ministerie van Financiën zelf bestond de behoefte om gedupeerde ouders bij de hersteloperatie van de kinderopvangtoeslagaffaire te betrekken. Staatssecretaris Van Huffelen deed dit vanuit de motivatie om ‘de ouders een stem te geven’. Zij vormen een belangrijke informatiebron. Daarom werd het Ouderpanel opgericht.

Er was geen sprake van een aanmeldproces of vacatures. Sommige ouders hebben zichzelf aangemeld, anderen zijn via de belangenvereniging van ouders in de kinderopvang (BOinK) gevraagd. Streven bij de selectie was vertegenwoordiging per provincie. Het Ouderpanel had maximaal ruimte

voor 14 leden. Veel gedupeerde ouders wilden hun bijdrage leveren, meer dan waar in de commissie plek voor was.

Ook was er geen heldere taak- of functieomschrijving voor het Ouderpanel als geheel en voor de individuele leden. Gedupeerde ouders werden gevraagd om mee te denken over passende oplossingen. Aanvankelijk bestond de taak van het Ouderpanel vooral uit het meelezen met teksten voor brieven of andere communicatie-uitingen vanuit het ministerie van Financiën richting gedupeerde ouders.

De opdracht

De opdracht van het Ouderpanel is uiteindelijk in het instellingsbesluit vastgelegd. De opdracht is om gevraagd en ongevraagd advies te geven over de uitvoering, het beleid en de communicatie van de hersteloperatie. Het Ouderpanel brengt adviezen uit, geeft signalen door en doet aanbevelingen voor de uitvoering van de hersteloperatie.

In het instellingsbesluit is geregeld dat de verantwoordelijke bewindspersoon altijd een reactie formuleert op het gevraagde of ongevraagde advies van de leden. De verslagen van de vergadering en adviezen worden gedeeld op de site van UHT. De Voortgangsrapportage is een product van het ministerie. De bijlage bij de Voortgangsrapportage wordt door de Oudercommissie zelf opgesteld en deze wordt niet geredigeerd. De adviezen worden altijd via de bijlagen gedeeld met de Tweede Kamer.

Vertegenwoordiging

Aanvankelijk is het gremium het Ouderpanel genoemd. Toen het wettelijk verankerd werd, is er gekozen voor de term Oudercommissie. "*De Oudercommissie heeft niet als doel alle gedupeerde ouders te representeren. De leden van de Oudercommissie brengen het perspectief van gedupeerde ouders in, ten behoeve van de uitvoering van het herstelproces.*"[2] Het is onmogelijk voor deze groep ouders om alle gedupeerde ouders in het land te vertegenwoordigen. Wel wordt door het ministerie van Financiën verwacht dat de leden signalen van gedupeerde ouders in het land ophalen en waar nodig deze doorvertalen in signalen en adviezen. Dit vraagt volgens Financiën van de leden dat zij op iets hoger niveau boven hun individuele casus kunnen hangen.

Onder verschillende voorzitters

De eerste twee jaar wordt het Ouderpanel voorgezeten door de voormalige ombudsman van Amsterdam, Arre Zuurmond. Aan het begin van de periode was niet volledig duidelijk wat de rol van het Ouderpanel was. In het instellingsbesluit staat vermeld "De commissie stelt haar eigen werkwijze vast". Er bestond veel ruimte voor de leden om samen met de voorzitter te bepalen hoe zij zelf invulling wilden geven aan hun taken en

[2] Website van de Oudercommissie Kinderopvangtoeslag.

verantwoordelijkheden. Al snel kwam het Ouderpanel in de positie om te adviseren over zaken van de hersteloperatie gericht op de uitvoering, de juridische aspecten, het beleid en de communicatie. Onder leiding van voorzitter Arre Zuurmond had het panel een wat meer strijdbaar karakter.

Toen het gremium wettelijk verankerd werd, is er gekozen voor de term Oudercommissie in plaats van Ouderpanel. Uit de gesprekken hebben wij de indruk gekregen dat er geen nadrukkelijke bedoeling heeft gezeten achter de terminologie Ouderpanel of Oudercommissie. De termen zijn in de eerste periode ook door elkaar heen gebruikt. Sinds de wettelijke verankering is de naam Oudercommissie de enige in gebruik.

Per 21 september 2022 trad Michiel Grauss als nieuwe voorzitter aan. Als bekend wordt dat Michiel Grauss op 16 januari 2023 start als de nieuwe burgemeester van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk moet de Oudercommissie op zoek naar een nieuwe voorzitter. Op 15 januari 2023 is Tof Thissen als voorzitter van de Oudercommissie gestart.

In de huidige fase van de hersteloperatie ligt de focus steeds meer op (technische) uitvoering van de (schade)regelingen. Op gebied van nieuwe regelingen of beleidsontwikkeling hoeven er nauwelijks nog nieuwe stappen gezet te worden. Staatssecretaris De Vries wenst dat de Oudercommissie de dienstverlening rondom de hersteloperatie in de aankomende periode kritisch blijft volgen.

4. Resultaten evaluatie Oudercommissie

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste uitkomsten uit de gesprekken met de leden van de Oudercommissie, de voorzitter en de secretaris. We doen dit aan de hand van een aantal thema's. Dit zijn dezelfde thema's die in de gespreksleidraad met gesprekspartners zijn gedeeld en dus ook in de gesprekken aan bod zijn gekomen.

Bij de gesprekken met Oudercommissie zijn dit: werkwijze van de commissie, rollen binnen de commissie, onderlinge samenwerking, interactie met externe partners en leerpunten voor de doorontwikkeling.

Werkwijze

Werkwijze: nog maar beperkt uitgewerkt

In de praktijk is op organische wijze een aanpak en werkwijze ontstaan. Sommige leden geven aan dat het in het begin flink zoeken was naar hun rol en positie. Er zijn in de loop van de tijd afspraken gemaakt over de vergoeding, er is een vergaderschema opgesteld, er is een gedragscode opgesteld en er zijn werkgroepen ingericht. Niet alle afspraken zijn in de praktijk bij iedereen bekend of worden niet actief gebruikt.

Er zijn geen afspraken gemaakt over het speelveld, er zijn geen afspraken over de zittingstermijn, er is geen vergaderreglement en daarmee is bijvoorbeeld ook niet duidelijk welke onderwerpen op de agenda kunnen worden geagendeerd, hoe besluiten worden genomen om een ongevraagd advies te schrijven, of over het vervangen van de voorzitter bij afwezigheid. De meeste leden lijken zich hier niet aan te storen.

Enkele leden zijn van mening dat er duidelijkere afspraken gemaakt moeten worden om samen verder te professionaliseren en een goede functie als adviescommissie te kunnen vervullen. Afspraken over de frequentie van de overleggen en werkgroepen is bijvoorbeeld belangrijk om te voorkomen dat onderwerpen in de vergetelheid raken.

Verschillende voorzitters heeft impact gehad

In de afgelopen jaren heeft de Oudercommissie met drie verschillende voorzitters gewerkt. Ook zijn er verschillende secretarissen geweest en was er op enig moment een coördinator. De voorzitters hebben elk een eigen invulling aan de commissie gegeven, waardoor de accenten net iets verschillend kwamen te liggen. In de opstartfase was een strijdbare houding van de voorzitter volgens de leden helpend om in positie te komen als Oudercommissie. De eerste voorzitter was voormalig ombudsman, hetgeen als verbindend werd ervaren: iemand die mensen snapt en de weg weet in het systeem.

De tweede voorzitter heeft maar kort de Oudercommissie voorgezeten en heeft meer op de technische voortgang gestuurd. De leden begrijpen de overwegingen van de tweede voorzitter om na een halfjaar het ambt van burgemeester te aanvaarden. Maar ze vonden het ook lastig te begrijpen dat iemand voor de functie van voorzitter Oudercommissie solliciteert en tegelijktijdig een sollicitatie indient voor het burgemeesterschap.

De derde (en huidige) voorzitter heeft een achtergrond binnen de overheid en heeft daarbinnen diverse rollen en functies beoefend. Daarmee kent de huidige voorzitter 'het spel' en het systeem goed. Het gemak waarmee de voorzitter zijn weg vindt in het speelveld, is voor de leden van Oudercommissie niet altijd grijpbaar; er wordt niet altijd helder gecommuniceerd welke overwegingen de voorzitter hanteert. Ook wist een aantal leden in het begin niet wat zij met de (meer) zakelijke instelling van de nieuwe voorzitter aan moesten. Inmiddels kunnen de leden hier goed mee uit de voeten.

Commissieleden denken verschillend over de samenstelling van de commissie

Sommige leden zouden het goed vinden als een aantal nieuwe leden aan de huidige bezetting wordt toegevoegd. De voordelen die worden genoemd zijn: het verdelen van de werkdruk en nieuwe ogen dwingen om met een frisse blik naar vraagstukken te blijven kijken en elkaar scherp te houden. Andere leden zien een aantal nadelen: het inwerken van nieuwe leden kost veel tijd en kan de hechte samenwerking van de huidige commissie doen verbreken. In ieder geval wordt aangegeven dat nieuwe leden enige mate van professionaliteit met zich mee moeten brengen. Ze moeten weten hoe het inhoudelijk (wet- en regelgeving) in elkaar zit en hoe het netwerk van stakeholders eruit ziet.

Rollen binnen de commissie

Ieder een eigen rol

Uit de interviews met de leden blijkt dat elk individueel lid zich binnen de Oudercommissie gehoord en gezien voelt. De één treedt wat meer op de voorgrond, de ander is meer op de achtergrond en stapt naar voren op de momenten dat het nodig is. Ieder heeft een eigen rol, de werkgroepen zijn onderling verdeeld en er is veel onderlinge uitwisseling en steun voor de eigen casuïstiek. De leden zijn positief over deze gang van zaken.

Interactie voorzitter en commissie goed

Door meerdere leden wordt genoemd dat de huidige voorzitter bij de start bij hen thuis is geweest om elkaar beter te leren kennen en meer te weten te komen over de individuele casus van de leden. Hierover spreken de leden hun waardering uit. Enkele andere leden geven aan dat het kennismakingsgesprek (nog) niet heeft plaatsgevonden.

In de gesprekken wordt ook aangegeven dat de voorzitter en de secretaris allebei goed benaderbaar zijn. Er is veelvuldig contact over de inhoud en het proces.

Rol van de voorzitter

Het merendeel van de gesproken leden geeft uit zichzelf aan dat de voorzitter wat hen betreft mag blijven. Een aantal leden geeft aan dat er geen kennismakingsgesprek heeft plaatsgevonden met de huidige

voorzitter. Het valt de leden wel op dat de huidige voorzitter vaker dan zijn voorgangers zelfstandig gesprekken voert. De leden vinden dat zij soms onvoldoende op de hoogte zijn van de gesprekken die gevoerd worden en de inhoud die wordt besproken. Daarnaast zouden sommige leden het prettig vinden als de voorzitter bij de gesprekken meer de rol van moderator (ieder het woord geven, vragen stellen, samenvatten) op zich neemt.

Rol van de secretaris

De huidige secretaris biedt over het algemeen helderheid en structuur, vindt een aantal leden. Ook wordt de inzet van de huidige secretaris rondom de vergoedingen gewaardeerd. Een aantal commissieleden geeft echter aan dat zij soms slecht zicht heeft op de stand van zaken met betrekking tot de gemaakte afspraken met partners. Hierdoor bestoken zij de secretaris met vragen. Voor velen biedt de actiepuntenlijst hierin uitkomst.

Rol van coördinator

In diverse gesprekken met de leden is de functie van de coördinator ter sprake gekomen. De indruk bestaat dat de coördinator een proactieve houding had en daardoor goed wist te signaleren wat er in het veld rondom de herstelopgave speelde. Daarnaast bood de coördinator een bepaalde mate van emotionele ondersteuning aan de leden van Oudercommissie. Anderzijds vervulde de coördinator een signalerende rol, hetgeen helpend was om in het adviesproces stappen te kunnen zetten.

Een aantal leden ervaart het als een gemis dat de coördinator er niet meer is. Dan gaat het deels over de functie, maar deels ook over de persoon. De betreffende coördinator keek vanuit het hart en maakte daarmee een goede verbinding met de leden.

Onderlinge samenwerking

Sfeer binnen de commissie wisselend ervaren

In de interviews is door de gesprekspartners relatief weinig tijd en aandacht besteed aan de onderlinge samenwerking. De beelden zijn daarom wat meer generiek van aard. In ieder geval komt er een beeld naar voren waarin iedereen elkaar steunt in de afhandeling van elke casus.

De sfeer binnen de commissie wordt door velen als “okay” ervaren; niet super goed, maar ook niet heel slecht. Uit de gesprekken komt naar voren dat er in het verleden veel gedoe is geweest in de commissie. De meeste commissieleden hechten waarde aan directe feedback: dus niet om de hete brei heen bewegen. De manier waarop sommige leden zichzelf vervolgens uitdrukken, kan de boel flink op scherp zetten. Dit heeft gevolgen voor de sfeer in de groep. Sommige leden hebben hier behoorlijk last van gehad.

Er zijn commissieleden die elkaar buiten de commissievergadering vaak spreken. Andere commissieleden hebben juist weer weinig contact. Buiten de vergadering om lijken er hier en daar spanningen te bestaan/ontstaan.

De meeste leden willen graag naar de toekomst kijken; met een positieve houding samen de schouders eronder zetten. Een aantal leden geeft aan dat “alles opgelost is”. Een enkeling geeft aan de andere kant aan dat zij ”geen samen” ervaren. Dit suggereert dat er in de onderstroom nog dingen spelen. Teamuitjes en informele contactmomenten kunnen volgens sommigen bijdragen aan het versterken van dit wij-gevoel.

Ruimte nodig voor andere onderwerpen tijdens de vergadering

Er bestaat behoefte om in de vergaderingen ook tijd te besteden aan onderwerpen die minder over de inhoud gaan. Bijvoorbeeld over de onderlinge samenwerking, de verbeteringen die moeten worden doorgevoerd voor de doorontwikkeling en hoe het ook persoonlijk met iedereen en de afhandeling van hun casus gaat. Als suggestie wordt genoemd om bij iedere vergadering samen in- en uit te checken.

Interactie met externe partners

De commissie wordt bij beleidsvorming niet altijd als serieuze partner meegenomen

Veel leden van de Oudercommissie hebben het gevoel dat de sommige externe partners, zoals ministerie van Financiën, UHT en CWS, de Oudercommissie niet altijd even serieus neemt. Gedurende het proces van beleidsontwikkeling wordt de Oudercommissie nauwelijks betrokken. De commissie krijgt vaak pas achteraf te horen wat precies de voorstellen zijn. Doordat de commissie in een relatief laat stadium wordt betrokken, voelen de adviezen ook als mosterd na de maaltijd. De inhoudelijke toevoegingen van de Oudercommissie lijken nauwelijks te worden meegenomen in dat stadium. Hierdoor wordt de Oudercommissie niet erkend in hun rol. Een aantal leden geeft aan dit al eens naar voren te hebben gebracht bij de externe partners, maar dit heeft nog niet tot verbetering geleid.

De commissie beschikt over onvoldoende informatie om te monitoren

De hersteloperatie komt in een andere fase terecht. De wetten zijn gemaakt en de regelingen zijn opgesteld, maar de Oudercommissie wordt niet goed meegenomen in de implementatie en de uitwerking van de regelingen, terwijl dit wel relevant is voor deze fase van evaluatie, monitoring en bijschaven. Een aantal leden ervaart dat deze informatie niet proactief wordt gedeeld en dat de leden er zelf continu naar moeten vragen bij partners.

De tone of voice en herhaling schrikt partners af

Sommige commissieleden reflecteren dat diverse partners het spannend vinden om langs te komen in de vergadering van de Oudercommissie. Beleidsmedewerkers geven presentaties en vragen vaak pas ze achteraf wat commissieleden ervan vinden. Een aantal leden reflecteert dat men niet écht willen horen wat de commissie ervan vindt, omdat alles al door het ministerie is bedacht. Commissieleden kunnen fel van leer trekken en uiten zich op weinig diplomatieke wijze. Het gevolg is dat er geen goed en constructief gesprek tot stand komt. Dit heeft gevolgen voor de bereidwilligheid van de partners om snel terug te komen om de Oudercommissie opnieuw om advies te vragen. Hier en daar hebben leden

tijdens de interviews gesuggereerd om als voltallige commissie een communicatietraining te volgen.

Zet in op de ombudsman
Een aantal commissieleden zou graag zien dat de samenwerking met de Nationale Ombudsman wordt opgezocht. Een intensievere samenwerking zou kunnen bijdragen aan het behalen van dezelfde doelen.

Leerpunten voor de doorontwikkeling
De Oudercommissie heeft in de gesprekken een aantal aanvullende leerpunten gedeeld. Hier volgt een kort opsomming:

Leg beter uit waarom een advies niet wordt overgenomen. Een commissielid geeft aan dat de Oudercommissie niet met fluwelen handschoenen benaderd hoeft te worden en roept op om de commissie als volwaardig partner te zien. Dat betekent ook dat als het ministerie adviezen naast zich neerlegt, goed wordt uitgelegd waarom dit gebeurt. De Oudercommissie krijgt nu alleen het resultaat te horen. Zij willen ook graag weten wat de overwegingen zijn. Een ander commissielid benadrukt dat anderen niet aan de haal moeten gaan hun advies.

Stel een kwartiermaker per werkgroep aan. Elke werkgroep zou een kwartiermaker moeten hebben om het proces goed te borgen. ‘Door dichter op het proces te zitten, kan de commissie weer vaker met de vuist op tafel slaan’.

Lerend vermogen van de overheid stimuleren. De Oudercommissie kan bijdragen aan de dialoog te voeren over de leerpunten uit de kinder-opvangtoeslagaffaire en hoe voorkomen kan worden dat dit ooit opnieuw gebeurt. De Oudercommissie zou een rol kunnen vervullen om te zorgen dat de overheid kritisch naar zichzelf blijft kijken.

Kom gezamenlijk tot een opleidingsplan. De leden hebben behoefte om meer te leren over de ambtelijke wereld waar zij hun advies moeten laten landen. Diverse leden hebben in de interviews een aantal trainingen genoemd: vergadertechnieken, communicatievaardigheden, (strategische) beïnvloeding etc.

Er moet een werkwijze worden opgesteld. Een commissielid benadrukt dat het van groot belang is om tot inclusieve besluitvorming te komen. Hiervoor moet een aantal afspraken op papier worden gezet.

De website van de Oudercommissie moet binnen afzienbare tijd bijgewerkt worden. De website is een belangrijk middel om de gedupeerde ouders te informeren over de werkzaamheden en adviezen van de Oudercommissie.

Er moet wat meer rust, gezelligheid en respect in de commissie komen. Er moet meer aandacht worden besteed aan de onderlinge relaties en samenwerking binnen de Oudercommissie.

5. Resultaten evaluatie externe partners

Voor de evaluatie hebben we acht gesprekken gevoerd met externe partners. We hebben met diverse ambtenaren van DG Herstel gesproken, van medewerker tot DG-niveau. Daarnaast hebben we gesproken met vertegenwoordigers van de uitvoeringsorganisatie (UHT), de Commissie Werkelijke Schade (CWS), Stichting (gelijk)waardig herstel, de VNG en Lotgenotencontact.

We presenteren onze bevindingen aan de hand van een aantal thema's. Voor de externe partners waren dit: werkwijze van de commissie, de positie van de Oudercommissie, gevraagd en ongevraagde adviezen, samenwerking met de commissie en aanvullende inzichten en adviezen voor de doorontwikkeling.

De partners benadrukken dat zij veel respect hebben voor het werk van de Oudercommissie. De overheid heeft in een periode dat zij gedupeerde ouders in de steek heeft gelaten, een beroep gedaan op deze ouders om mee te denken, zich uit te spreken en in te zetten ten behoeve van de hersteloperatie. Alle partners ervaren deze inzet als zeer waardevol.

Werkwijze

De Oudercommissie is in het begin zoekende geweest

In hoofdstuk 3 is geschetst hoe de Oudercommissie tot stand is gekomen en hoe zij in de eerste jaren op zoek is geweest naar haar eigen rol en werkwijze. De externe partners geven aan dit te herkennen. De commissie is volgens de partners in het begin zoekende geweest. Hierdoor namen commissieleden vooral hun eigen casus als uitgangspunt. De partners verwachten dat de leden boven hun eigen casus kunnen uitstijgen en op een hoger abstractieniveau adviseren.

Een aantal partners reflecteert dat bij de start het ministerie van Financiën, als opdrachtgever, de commissie meer en duidelijke kaders hadden moeten meegeven, zodat de commissie beter in positie kon worden gebracht. De Oudercommissie heeft niet altijd de juiste positie gegund gekregen en is daardoor soms te laat of niet betrokken geweest bij het beleidsproces.

De voorzitters hadden ieder een eigen stijl

De externe partners geven aan dat de commissie verschillende voorzitters, met ieder een eigen stijl en werkwijze, heeft gehad. De één meer kritisch en gericht op reuring, de ander meer in verbinding. De één die de stem van de gedupeerde ouders vertolkt en de ander die meer ruimte aan de ouders zelf over laat. De stijlen die door de voorzitters zijn ingezet, waren volgens de partners passend bij de fase waar de commissie en de herstelfase zich in bevond.

De wisselingen van voorzitters hebben gevolgen gehad voor de effectiviteit

De wisselingen van de voorzitters hebben volgens de partners gevolgen gehad voor de effectiviteit van de Oudercommissie. De partners geven aan

dat de Oudercommissie nu steeds meer en beter in positie wordt gebracht. Volgens de partners blijft het belangrijk dat de voorzitter de vertaalslag kan en blijft maken naar de bestuurlijke context, waar de externe partners zich in begeven.

Partners denken wisselend over de nieuwe samenstelling van de commissie

Net als bij de leden hebben de externe partners verschillende gedachten bij de samenstelling van de Oudercommissie, passend bij de huidige fase van de hersteloperatie. Sommige partners zien meerwaarde in een aanvulling van de commissie. Zij wensen meer diversiteit in de achtergrond van de problematiek van de gedupeerde ouders. Denk hierbij aan ex-toeslagenpartners, nabestaanden, jongeren etc. Nieuwe leden toevoegen kan een impuls geven aan de leden om met een open blik naar de hersteloperatie te blijven kijken. Andere partners denken dat de commissie effectiever is als de samenstelling niet verandert. De commissie moet eerst de aandacht leggen op de interne werkwijze en de samenwerking, voordat nieuwe leden kunnen worden toegevoegd.

De verdeling op basis van provincies is volgens sommige partners niet zo relevant. Zij raden aan liever te kijken naar kleine en middelgrote (50.000 plus) gemeenten waar relatief veel ouders gedupeerd zijn geraakt. Deze gemeenten hebben minder capaciteit en slagkracht waardoor er verschillen kunnen ontstaan in de inzet van gemeenten richting gedupeerde ouders.

Overigens doet geen enkele partner de suggestie inhoudelijk deskundigen of experts toe te voegen aan de commissie. Een aantal benoemt nadrukkelijk dat het een commissie moet blijven die volledig bestaat uit gedupeerde ouders.

Voorkom als commissielid rol onzuiverheid

Diverse partners spreken zich uit over nevenwerkzaamheden, die dicht liggen bij de opdracht van de commissieleden. Zij vinden het belangrijk dat op het moment dat leden van de commissie andere werkzaamheden in het verlengde van de Oudercommissie verrichten, dit niet tot rolvermenging leidt.

Positie van de Oudercommissie

Let op dat je geen “excuustruus” bent

Vrijwel alle partners waarschuwen de Oudercommissie om scherp te zijn op de intenties van de rijksoverheid. De Oudercommissie moet niet worden gezien als een ‘vinkje’ dat aangekruist kan worden na consultatie. Het is van belang dat de adviezen van de commissie ook écht aan het denken zetten en waar mogelijk tot resultaat leiden. De Oudercommissie is geen verlengstuk van de overheid. Partners waarschuwen Financiën dat de commissie ook niet op die manier moet worden ingezet. Ook adviseren zij de leden van de commissie om hier scherp op te blijven.

It takes two to tango

Er bestaan intensieve contact tussen de Oudercommissie en het ministerie van Financiën. Vanuit het perspectief '*it takes two to tango*' hebben beide partijen elkaar nodig om samen stappen te zetten. Ook het ministerie zelf wil gelijkwaardig partnerschap nastreven en wil graag in gesprek met de commissie hoe dit bereikt kan worden.

Gevraagd en ongevraagde adviezen

De kwaliteit van de adviezen zijn hoog

De partners zijn van mening dat de gevraagde en ongevraagde adviezen van hoge kwaliteit zijn. Binnen de commissie is er een hoge mate van deskundigheid aanwezig. De adviezen zijn ook steeds consistenter. De samenwerking rondom het proces van 'ouderdossier' is door een externe partners als heel constructief en goed ervaren. Als advies wordt meegegeven om goed voor ogen te houden aan wie het advies gericht is en het advies strategisch zo in te steken dat het qua inhoud en tekst op het juiste niveau 'landt'.

Leg ook in deze fase van de hersteloperatie de focus op empathische kant

Ondanks het wat meer technische karakter van de huidige fase van de hersteloperatie, zijn de partners van mening dat er juist een Oudercommissie nodig is die de empathische kant vertegenwoordigd. Als wordt besloten in deze fase technische experts toe te voegen, wordt het proces-denken ('blauw werken') nog verder versterkt.

Masseer het advies van te voren in bij partners

Eén externe partner licht toe dat de adviezen van de commissie niet altijd goed landen in de eigen organisatie. Als de commissie een uitgebreid advies heeft geschreven, waarin vijf kritische zinnen staan, raken de externe partners soms verbolgen over de inhoud. Wat blijft hangen, zijn deze vijf zinnen en niet de boodschap van het rapport. Zodoende 'landen' de adviezen niet altijd, met als gevolg dat de commissie minder effectief is. Geadviseerd wordt om bij kritische reflecties kort van te voren de desbetreffende partner te informeren dat de commissie een advies heeft geschreven waarin de partner genoemd wordt, zodat deze niet voor een verassing komt te staan.

Met ongevraagd advies ben je agendasettend

Een aantal externe partner adviseert om nog meer gebruik te maken van het geven van ongevraagd advies. Daarmee kan de Oudercommissie een agendasettende functie vervullen en belangrijke onderwerpen écht op de ambtelijke en politieke agenda krijgen. De onderwerpen zouden volgens partners moeten aansluiten bij gedeelde missie en (jaar)agenda van de Oudercommissie. Een partner adviseert om na het uitbrengen van een ongevraagd advies ook het gesprek met de desbetreffende partners te voeren. Deze kans wordt nu nog onvoldoende benut.

Vergroot de effectiviteit om boven eigen individuele casus te gaan hangen

De commissie heeft volgens alle partners een belangrijke rol te vervullen om signalen bij andere gedupeerde ouders op te halen. Zoals in hoofdstuk

3 vermeld, valt het de externe partners op dat de commissieleden in eerste instantie veelal vragen stelden of adviezen schreven op basis van hun eigen casus. Ten opzichte van het verleden gebeurt dit al een stuk minder. Toch zijn de partners van mening dat de effectiviteit van de Oudercommissie wordt vergroot als de leden meer boven hun eigen individuele casus kunnen gaan hangen en op een iets hoger abstractieniveau input kunnen geven.

Besteed aandacht aan de gedeelde missie

Een andere belangrijke constatering van de partners is dat de adviezen te veel gestoeld lijken te zijn op enkele en toevallige signalen. De externe partners zijn van mening dat de commissie niet altijd met één stem spreekt. De partners gunnen de commissie dat zij een gedeelde missie formuleren en een beïnvloedingsstrategie hebben, waardoor de commissie stapsgewijs en toegewijd hun doelen kunnen behalen.

Samenwerking met de Oudercommissie

Het samenspel binnen de commissie

De partners spreken hun bewondering uit voor het doorzettingsvermogen van de commissieleden. Het valt de gesprekspartners op dat de commissie, in de meeste gesprekken, gedisciplineerd overkomt; iedereen krijgt ruimte om het woord te voeren. Waarbij het opvalt dat sommige leden meer het woord nemen dan anderen. De voorzitter vervult hierbij een belangrijke rol. Ook wordt benoemd dat de commissie op de inhoud kwalitatief sterk overkomt.

De negatieve toon van commissie krijgt soms de overhand

Partners geven op hun beurt ook aan dat commissieleden in de gesprekken soms onverwacht fel uit de hoek kunnen komen. Gesprekspartners geven aan soms wel een olifantenhuid nodig te hebben. Voor anderen voelt een gesprek met de Oudercommissie als ietwat belerend. Dit levert bij de gesprekspartners een onprettig gevoel op. Het gevolg is dat de focus vooral komt te liggen op het ongemak wat wordt ervaren, in plaats van op de inhoud. Ook dit heeft gevolgen voor de effectiviteit van de Oudercommissie.

Het is niet erg dat de Oudercommissie soms een hartenkreet doet, maar de partners vinden het wel belangrijk dat de leden weten dat zij geen ijzer met handen kunnen breken. De partners geven aan dat zij dit zelf ook duidelijk moeten verwoorden. Ieder heeft een eigen rol te vervullen, maar het gesprek moet op basis van respect worden gevoerd. De voorzitter heeft volgens de partners in dergelijke gesprekken een belangrijke rol te vervullen als mediator. Tot slot kan het wijs zijn te bepalen wanneer de commissie een inhoudelijk onderwerp los moet laten. Het blijven herhalen van punten, terwijl gesprekspartners hebben aangegeven hier niets in te kunnen doen, kan een negatieve sfeer opleveren.

Geef opvolging aan gemaakte afspraken
Tot slot wordt geadviseerd om echt opvolging te geven aan afspraken die zijn gemaakt met externe partners. Het valt op dat sommige onderwerpen door de vingers heen lijken te glippen, terwijl het juist heel belangrijk is om te blijven 'jagen' als afspraken door externe partners niet worden nagekomen, die wel eerder zijn gemaakt.

Aanvullende inzichten en adviezen (van externe partners)

De partners hebben in de gesprekken nog een aantal aanvullende inzichten en adviezen gedeeld. Hier volgt een kort opsomming:

Maak gebruik van trainingen. Faciliteer een training waarin de 'ik-boodschappen' centraal staan, zodat iedereen elkaar en de partners goed feedback kan geven. Maak bijvoorbeeld ook gebruik van *deep democracy* om open met elkaar in verbinding te staan. Dit kan bijdragen aan inclusieve besluitvorming en conflicthantering. Om samen met elkaar te bespreken wat écht nog gezegd moet worden.

Blijf liefdevol met elkaar in verbinding. Erken dat de leden van de Oudercommissie op een ongenadige manier zijn behandeld door de overheid en een afschuwelijke tijd achter de rug hebben. Daarbij blijft het belangrijk om te benadrukken dat het binnen de commissie gaat om het gezamenlijke doel. Dit betekent volgens de externe partner concreet dat je op scherpe en kritische manier meningen kunt uitwisselen, maar dat er voor conflicten geen ruimte is binnen de commissie.

Zorg dat de website wordt bijhouden. Dit draagt bij aan de transparantie naar buiten, zowel naar de externe partners als naar de gedupeerde ouders. De Oudercommissie doet volgens de partner haar eigen werk tekort door hier weinig aandacht aan te besteden.

De oudercommissie kan niet tegelijkertijd activistisch en adviserend zijn. Een activistische houding kan volgens een partner de effectiviteit van de commissie in de weg zitten. Deze felle grondhouding kan anderen in een hoek drijven en maken dat de boodschap niet aankomt.

De commissie zou een zittingsduur kunnen hanteren. Een partner adviseert om, vergelijkbaar met landelijke cliëntenraden, een maximale zittingstermijn te hanteren, bijvoorbeeld zoals bij het UWV. Net als de Oudercommissie heeft de cliëntenraad van het UVW de taak om gevraagd en ongevraagd te informeren en te adviseren over het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringspraktijk, alsmede de ontwikkelingen te signaleren die van invloed kunnen zijn op de dienstverlening van UWV aan cliënten. In een uitgebreide regeling, waarin zaken zijn opgenomen die gaan over taken en bevoegdheden, het speelveld en hoe de spelers zich tot elkaar verhouden, staat ook vermeld wat een zittingstermijn is. Leden worden benoemd voor een periode van drie jaar, waarbij één keer kan worden verlengd met nog eens drie jaar.

Laten we elkaar echt proberen te begrijpen. Om begrip te kunnen opbrengen voor de ieders perspectieven is het nuttig in kijkje in elkaar keuken te krijgen. De Oudercommissie heeft een bezoek gebracht aan serviceteam van UHT waarin werd toegelicht hoe de zaken werden opgepakt.

Deel II - Advies voor doorontwikkeling

In deel II vertalen wij de opgehaalde inzichten uit deel I naar concrete adviezen voor de doorontwikkeling. Hierbij sluiten wij zo dicht mogelijk aan bij de thematiek zoals we die op 12 juni met de Oudercommissie in het groepsgesprek hebben besproken. We delen onze conclusies en aanbevelingen. We werken hierbij “van binnen naar buiten”. Eerst duiken we de diepte in wat er op commissieniveau zelf te doen is voor de doorontwikkeling. Vervolgens gaan we in op de positionering van de Oudercommissie in het speelveld. En tot slot verdiepen we ons in het relatiebeheer van de Oudercommissie.

6. Conclusies en aanbevelingen

Professionaliseren

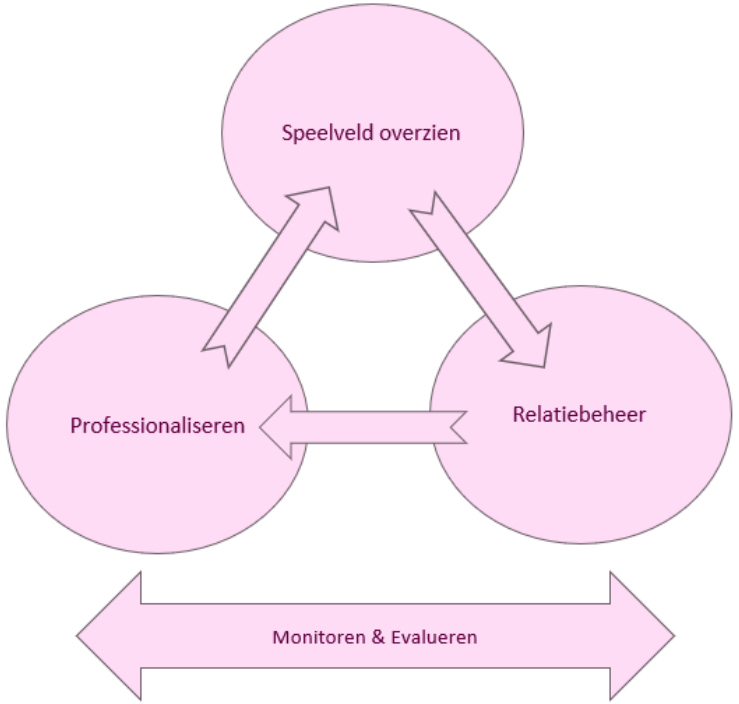
Om de wettelijke adviesfunctie van de Oudercommissie aan het ministerie van Financiën optimaal te kunnen vervullen, formuleren we een aantal voorstellen om de professionaliteit van de Oudercommissie te bevorderen met als doel de impact van de commissie te vergroten.

Speelveld overzien

Om de Oudercommissie zo goed mogelijk te positioneren in het speelveld, is van belang het speelveld goed te kunnen overzien. Een strategische kijk op hoe de verschillende functies van de Oudercommissie zo goed mogelijk in te zetten, hoort daar bij. Het doel hiervan is om als lid van de Oudercommissie soepeler in het speelveld te kunnen opereren en zo samen meer meters en vaart te maken.

Relatiebeheer

Met de verder aangescherpte kennis en vaardigheden, gecombineerd met beter zicht op het speelveld, kan vervolgens gericht worden geïnvesteerd in de relaties met het ministerie en de andere externe partners. Daarmee zorgt de Oudercommissie voor meer impact in haar adviesrol.



6.1 Professionaliseren

Professionaliseren gaat over het uitbreiden van (1) kennis, (2) vaardigheden en (3) kwaliteit en standaarden.

(1) Kennis

We concluderen dat in de praktijk de adviezen die de Oudercommissie uitbrengt onvoldoende worden opgevolgd door het ministerie. We stellen vast dat de deskundigheid van de leden van de Oudercommissie op de inhoud van de hersteloperatie bijzonder groot is. De leden zijn goed ingevoerd in de materie vanuit hun eigen casuïstiek en hebben door hun inzet en ervaring voor de Oudercommissie ook duidelijk een breder beeld van de totale opgave. Dit geldt zowel voor de technische inhoud als op het gebied van juridische kennis. We komen ook tot de conclusie dat het kennisniveau op het gebied van het advies- en beleidsproces verbeterd kan worden met het doel de adviesfunctie als commissie beter uit te kunnen oefenen. We lichten dit toe aan de hand van het adviesproces van de Oudercommissie, gekoppeld aan onze bevindingen.

De Oudercommissie heeft als opdracht gevraagd en ongevraagd advies te geven aan het ministerie van Financiën over de hersteloperatie. Om (nog) effectiever te zijn, zien wij een kans op het verder vergroten van kennis bij de leden van de commissie. Dan gaat het met name over de kennis rondom het beleidsproces.

Wat komt er kijken bij de adviesfunctie in de praktijk:

- Waarover vraagt het ministerie advies?
- Waarover wil de Oudercommissie ongevraagd adviseren?
- Hoe komt het advies tot stand?
- Wat is de kwaliteit van het advies zelf?
- Hoe presenteert de Oudercommissie het advies aan het ministerie?
- Hoe bewaakt de Oudercommissie de opvolging van het advies door het ministerie?

Verschillende beleidsfases in de beleidscyclus

Niet alle adviezen worden in de praktijk overgenomen, zo geven de leden en de externe partners aan. We komen door de gesprekken tot het inzicht dat de Oudercommissie in een laat stadium wordt betrokken door het ministerie. Hiermee doelen we op het feit de Oudercommissie veelal aan het eind van de fase van beleidsvoorbereiding wordt benaderd, de fase vlak voordat er besluitvorming zal gaan plaatsvinden over het onderwerp. In de praktijk betekent dit dat de commissie te laat aan tafel zit om van invloed te zijn en substantieel te kunnen bijdragen aan de beleidsontwikkeling. Om die reden vinden we het belangrijk om dieper in te gaan op de fases in de beleidscyclus. Daarmee helpen we de commissie om beter grip te krijgen op het beleidsproces en daarmee als commissie de adviesfunctie beter te kunnen uitvoeren.

De fasen van de beleidscyclus zien er als volgt uit:

- Agendavorming
- Beleidsvoorbereiding
- Besluitvorming
- Beleidsimplementatie
- Beleidsuitvoering
- Beleidsmonitoring
- Beleidsbijstelling

Wanneer het kennisniveau van de leden over hoe de beleidscyclus in de praktijk werkt groter is, kan de commissie een betere inschatting maken in welke fase van het proces zij (nog) invloed kan hebben.

Als het gaat om ongevraagd advies is het wellicht nóg wezenlijker om te begrijpen waar het voorgestelde advies aanhaakt in de beleidscyclus. Bij gevraagd advies is dat aan de orde, maar bij ongevraagd advies des te meer. De commissie wil immers dat het ongevraagde advies zoveel mogelijk impact heeft. Door goed de stappen van de beleidscyclus te kennen en daarmee goed te begrijpen in welke fase het onderwerp zich bevindt, kan het ongevraagde advies kwalitatief sterker worden en meer impact hebben.

Hersteloperatie gaat naar de volgende fase

Er zijn inmiddels al veel regelingen vastgesteld in de hersteloperatie; het ministerie komt in de fase van uitvoering van de regelingen. De hersteloperatie gaat naar een volgende fase. Hiermee kan de indruk worden gewekt dat de Oudercommissie minder aan zet zou zijn, als het gaat om haar adviesrol richting het ministerie. Wij zijn van mening dat de deskundigheid van de Oudercommissie in alle stappen van de beleidscyclus voor het ministerie van meerwaarde is. De fase van uitvoering van regelingen is bij uitstek een moment voor de Oudercommissie om haar deskundigheid en kennis van en over de doelgroep in te zetten. Immers, juist daar waar het gaat over beleidsimplementatie en beleidsuitvoering, komt het erop aan de regeling zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij wat gedupeerde ouders nodig hebben en welk maatwerk in de praktijk nodig blijkt.

Concluderend stellen wij dat in de praktijk de Oudercommissie in een laat stadium door het ministerie wordt betrokken. We stellen vast dat de leden van de Oudercommissie deskundig zijn op de inhoudelijke en juridische thematiek. De kennis over het beleidsproces kan verder worden ontwikkeld.

Wij adviseren de Oudercommissie om te investeren in het verbeteren van het kennisniveau over het beleidsproces om als Oudercommissie de adviesrol richting het ministerie beter uit te kunnen oefenen, zowel voor gevraagd als voor ongevraagd advies. Een beter begrip van de beleidscyclus gaat ook helpen bij het uitoefenen van de adviesrol in de volgende fase van de hersteloperatie.

(2) Vaardigheden

We hebben uit diverse gesprekken geconcludeerd dat de Oudercommissie op het gebied van vaardigheden een verbeterslag kan maken. Wij adviseren de Oudercommissie om te investeren in het verbeteren van haar professionele vaardigheden. Daarbij kan het gaan over individuele vaardigheden van de leden van de Oudercommissie (leden, voorzitter, secretaris). En het gaat over de groepsvaardigheden van de Oudercommissie als geheel. Het doel is om gezamenlijk professioneler te kunnen gaan werken om de adviesfunctie nog beter te kunnen uitoefenen.

In de evaluatie hebben we geen onderzoek gedaan naar het individueel functioneren van de leden van de Oudercommissie, maar naar het functioneren van de commissie als geheel. De voorstellen die we doen zijn dan ook gericht op de gehele commissie. Wij adviseren om bij leden te inventariseren waar de individuele behoefte zit, om dit vervolgens concreet te laten landen in een opleidingsplan.

Communicatieve vaardigheden

Effectieve teams bestaan bij voorkeur uit mensen die aanvullend aan elkaar zijn. Het is van groot belang dat de Oudercommissie als geheel de missie als een gezamenlijke missie ervaart en dat er daadwerkelijk een gevoel van ‘samen’ heerst. Ondanks dat er bijzonder goed en hard wordt gewerkt, is dat niet altijd vanuit het gevoel van ‘samen’. Een mate van verdeeldheid binnen de Oudercommissie komt de slagkracht van de commissie niet ten goede.

Wat opvalt is dat de band tussen de leden van de Oudercommissie bijzonder sterk is. Het is een gedreven team van krachtige, scherpe en positief-kritische mensen, die goed onderling contact met elkaar hebben. Tegelijkertijd wordt er ook gesproken over uiteenlopende meningen en elkaar daarin ruimte laten. Gaandeweg is een werkwijze van onderling samenwerken ontstaan binnen de commissie. Om samen één sterke entiteit te vormen, is van groot belang dat het onderlinge samenspel soepel loopt. Ook is van belang dat ieders kwaliteiten zo goed mogelijk worden ingezet op de momenten dat dit nodig is.

Als we kijken naar de communicatiestijl van de Oudercommissie richting externe partners, dan geven diverse geïnterviewden aan de oudercommissie soms een activistische communicatiestijl heeft. Soms kan het nodig zijn om een stevig punt te maken, maar we halen uit de gesprekken op dat activisme niet altijd helpend is voor het overbrengen van het punt dat de Oudercommissie wil maken. We vinden het van belang dat er zowel aandacht wordt besteedt aan de communicatievaardigheden van de groep als geheel, evenals op individueel niveau. Samen een opleidingsplan opstellen helpt om hieraan invulling te geven.

Samen het doel voor ogen houden

Het is niet wenselijk dat dat de Oudercommissie een minder professionele houding wordt verweten, waardoor ze kan worden afgeserveerd als ‘een clubje ouders’. Bovendien bestaat het risico dat de Oudercommissie wordt

weggezet als één van de zovele gedupeerden-groepen, waardoor de commissie als adviesorgaan aan kracht verliest. En dat terwijl de Oudercommissie bij wet is ingesteld met een formele rol en positie richting de staatssecretaris. Het is daarmee van groot belang dat de Oudercommissie zich zo goed mogelijk positioneert en presenteert, ook in de manier waarop gecommuniceerd wordt namens de Oudercommissie richting spelers in het veld, anders dan het ministerie.

Aan de andere kant moet niet worden vergeten dat de ernst van situatie bij tijd en wijle aanleiding geeft om het ongenoegen te willen uiten. Het is natuurlijk ronduit ernstig dat een heel grote groep mensen ten onrechte schade is aangedaan. Met alle persoonlijke gevolgen van dien, waarvan de mensen tot op de dag van vandaag de lasten dragen. De emoties van de gedupeerden, en dus ook van de leden van de Oudercommissie, kunnen geheel begrijpelijk nu en dan hoog oplopen. Toch is belangrijk om altijd het doel voor ogen te houden, om de adviesrol zo stevig mogelijk uit te oefenen en daarbij ook een passende communicatiestijl te kiezen die impact heeft.

(3) Werkwijze en standaarden

Werkwijze

De Oudercommissie beschikt over een aantal uitgewerkte afspraken. Die afspraken die gaan over de vergoeding, het vergaderschema en de werkgroepen. Het instellingsbesluit biedt opties op de werkwijze van de commissie op een eigen manier in te vullen. Dat er minder tijd naar de inrichting van de werkwijze is gegaan, is gegeven de situatie op zichzelf begrijpelijk. De bestaande werkwijze is in een korte periode tot stand gekomen, waarbij alle aandacht gericht was op het bijdragen aan een adequaat herstelplan voor alle gedupeerde ouders.

De consequentie van het ontbreken van een duidelijke werkwijze is dat er geen kaders zijn waarop commissieleden elkaar kunnen aanspreken over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Het ontbreken van heldere kaders maakt dat er nergens op teruggevallen kan worden als iemand op houding en gedrag aangesproken moet worden of als iemand een grens over gaat. Het is van belang dat de leden van de Oudercommissie zich realiseren dat een professionele houding te allen tijde helpt bij het strategisch positioneren van de Oudercommissie als volwaardig gesprekspartner. Het maken van afspraken over een werkwijze biedt kaders, structuur en houvast.

Bij werkwijze gaat het om zaken zoals:

- Is er een heldere functieomschrijving van wat je rol en taak is als lid van Oudercommissie?
- Worden er bepaalde competenties en vaardigheden van je verwacht om je rol goed uit te kunnen voeren?
- Wordt er aandacht besteed aan en geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de leden van de Oudercommissie?
- Welke spelregels wil je als groep onderling met elkaar afspreken om fijn te kunnen samenwerken?

Jaarlijks evaluatiegesprek

In de werkwijze kunnen ook afspraken worden vastgelegd over het voeren van een voortgangsgesprek of jaargesprek, waarin professionalisering aan de orde komt. Zo'n voortgangsgesprek is een bilateraal gesprek tussen de voorzitter en het lid van de Oudercommissie en kent een tweezijdig karakter: het gaat over de samenwerking over en weer. Wat gaat er goed, wat kan of moet er beter? Het bespreken van de individuele opleidingsbehoefte maakt hiervan ook onderdeel uit.

Stel een werkwijze met elkaar op waarin aandacht wordt besteed aan tenminste:

- Wat is ervoor nodig om als professionele adviescommissie te functioneren?
- Welke vaardigheden worden van de leden verwacht, zowel vanuit de professionele adviesrol, als gericht op de verbale en non-verbale communicatie?
- Welke afspraken leg je vast als het gaat om houding en gedrag?
- Wat spreek je af over hoe je elkaar daarop mag aanspreken, onderling als leden, maar ook als voorzitter met de leden?
- Welke afspraken maak je ten aanzien van monitoren en evalueren?

Vergaderreglement

De Oudercommissie heeft momenteel geen vergaderreglement. Een vergaderreglement is volgens ons essentieel om vergaderingen efficiënt, ordelijk en transparant te laten verlopen. Het reglement begeleidt de voorbereiding, uitvoering en opvolging van vergaderingen, en zorgt voor een gestructureerde aanpak.

Het bevat doelstellingen en het belang van vergaderingen, regels voor de samenstelling en rollen van deelnemers, richtlijnen voor het opstellen en verspreiden van de agenda en tot slot planning en frequentie van de vergaderingen. Tijdens vergaderingen regelt het reglement de discussievolgorde, tijdslimieten voor bijdragen en besluitvormingsprocessen zoals stemming of consensus. Ook behandelt het reglement het opstellen, goedkeuren en verspreiden van notulen, inclusief actiepunten en besluiten.

Tot slot biedt het reglement richtlijnen voor evaluatie en verbetering van vergaderingen, waardoor het een essentieel instrument is voor het productief en doelgericht laten verlopen van vergaderingen.

Instellingsbesluit

Naast werkwijze en vergaderreglement vormt ook het instellingsbesluit een belangrijke plek om afspraken over professionele kwaliteit en standaarden te borgen. Het instellingsbesluit legt immers de basis voor de oprichting, het mandaat, de taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de Oudercommissie.

We hebben al eerder geconstateerd dat de oprichting van de Oudercommissie organisch is verlopen. Aanvankelijk dacht het ministerie

dat het slechts om enkele tientallen gedupeerden zou gaan. Vanuit die context werd er vooral gekeken naar een goede, maar spoedige manier om te komen tot een oplossing.

Er was daarmee geen sprake van een goed doordachte governancestructuur; de Oudercommissie is simpelweg gestart met de inhoud. De bemensing van de Oudercommissie is organisch verlopen. Vervolgens werd door middel van een instellingsbesluit in de wet vastgelegd dat de Oudercommissie vanaf dat moment een adviserende rol vervult. Het instellingsbesluit kent geen uitgebreid karakter. Dit is gezien de geschetste context te verklaren. Echter, wij vinden het wel bijzonder, dat er in de afgelopen vier jaar niet op een eerder moment is besloten om meer concrete afspraken te maken.

Nieuw instellingsbesluit

Het huidige instellingsbesluit kent geen einddatum. Ondanks dit gegeven blijft de wens overeind om het instellingsbesluit te hernieuwen. Wij adviseren de Oudercommissie om dit nieuwe instellingsbesluit te zien als een kans om een aantal zaken goed te organiseren en wellicht af te dwingen. De uitkomsten van deze evaluatie kunnen belangrijke input vormen voor het hernieuwde instellingsbesluit.

Als we kijken naar wat nodig is om de functie en het functioneren van de Oudercommissie naar de toekomst toe te versterken, kan de instellingsregeling op de volgende onderdelen verder worden uitgebreid:

- Concretiseer de adviesfunctie van de Oudercommissie en maak het bereik van het advies concreet aan de hand van de volledige beleidscyclus;
- benut de instellingsregeling om nadere afspraken te maken over het speelveld, de frequentie van het samenspel en hoe je je tot elkaar verhoudt;
- maak in het kader van professionalisering nadere afspraken over de zittingsduur van de leden, bijvoorbeeld een periode van drie jaar, verlengd met nog eens een periode van drie jaar;
- expliciteer in het kader van rolzuiverheid hoe omgegaan wordt met nevenfuncties en nevenactiviteiten;
- benadruk de eenheid van de Oudercommissie en geef invulling aan het begrip ‘samen’.

Zittingstermijn commissieleden

In het huidige instellingsbesluit is niets opgenomen over een zittingsduur van de leden. Sommige leden hebben zich negatief uitgesproken over het hanteren van een zittingstermijn. Uitgaande van deze bestaande regeling bestaat er nauwelijks een mogelijkheid om nieuwe afspraken over de zittingstermijn van de commissieleden op te nemen. Het is namelijk alleen juridisch mogelijk om een instellingsregeling met terugwerkende kracht aan te passen, als hiervoor een redelijk termijn wordt gehanteerd. Een redelijke termijn voor het toepassen van terugwerkende kracht in wetgeving ligt vaak tussen enkele maanden en een jaar, afhankelijk van de specifieke omstandigheden.

In het nieuwe instellingsbesluit kan op twee verschillende manieren met zittingstermijn om worden gegaan:

- Wanneer het instellingsbesluit voor twee jaar wordt verlengd, adviseren wij om halfjaarlijks met elkaar het gesprek te voeren over de voortgang en de samenwerking binnen de commissie.
- Op het moment dat het instellingsbesluit met vier jaar wordt verlengd, adviseren wij om ten behoeve van professionalisering, een maximale zittingsduur in het nieuwe instellingsbesluit op te nemen.

Uitbreiding Oudercommissie

Diverse leden vinden uitbreiding van de Oudercommissie niet nodig of zelfs niet wenselijk, bijvoorbeeld omdat de commissie nu een hechte groep vormt, die al veel heeft meegemaakt. Het kennisniveau op de dossiers is hoog. Een nieuw lid zou zich dit alles eigen moet maken. Er zijn er ook leden die openstaan voor uitbreiding van de commissie. Hierdoor zou de hoge werkdruk onder meer leden verdeeld kunnen worden. Een aantal externe partners geeft eveneens aan dat nieuwe leden goed zou zijn voor de onderlinge dynamiek in de commissie.

Ook wij concluderen dat het goed zou zijn om de Oudercommissie uit te breiden. Het uitbreiden van een commissie bevordert professionalisering en groepsdynamiek door diverse expertise en perspectieven toe te voegen, de werklast beter te verdelen en besluitvorming te verbeteren. Hiermee ontstaat er een effectiever en meer gebalanceerd team.

Samenstelling commissie

Bij het Oudercommissie was aanvankelijk het streven om vanuit elke provincie één gedupeerde ouder in de commissie te laten plaatsnemen. De motivatie om te streven naar landelijke dekking is om de regionale en lokale situatie zo goed mogelijk mee te nemen en ook daar de signalen op te halen. Er valt wat voor te zeggen dat regionale culturen, talen, dialecten en omgangsvormen worden meegenomen.

Wij zijn van mening dat het hanteren van een verdeling per provincie toch iets te kort door de bocht is. Het zou beter zijn om te kijken naar de omvang van verschillende gemeenten: grote gemeenten pakken zaken heel anders op dan kleine gemeenten. Als de commissie op regionale of lokale entiteit vertegenwoordiging zou willen organiseren, is de grootte van gemeenten een beter uitgangspunt.

Tot slot adviseren wij een zo breed mogelijke samenstelling op het gebied van inhoudelijke thematiek. We stellen vast dat de huidige bezetting van de Oudercommissie een behoorlijk breed palet aan onderwerpen vertegenwoordigt. De leden van de Oudercommissie zijn bijzonder goed ingevoerd in de materie en hebben veel kennis van zowel de casuïstiek als van de (juridische) procedures. Een aantal leden heeft een goede bestuurskundige kijk op de zaak.

Toch adviseren wij om de commissie uit te breiden. Daarbij is het belangrijk dat de volgende onderwerpen/groepen op een goede manier in de commissie vertegenwoordigd zijn:

- Grote en kleine gemeenten verspreid over het land,
- Ouders die zich pas recent hebben gemeld als gedupeerde,
- Ex-toeslagenpartners of nabestaanden,
- Bepaalde thema's die in de nabije toekomst belangrijk worden.

Daarbij ondersteunen we het beeld van de commissie dat de nieuwe leden de fase van de integrale beoordeling afgerond moeten hebben. Gedupeerde ouders die de fase van integrale beoordeling hebben afgerond, zijn ons inziens beter ingevoerd hoe de herstelwet eruit ziet, wat de schaderoutes zijn en kunnen met iets meer afstand en op hoger abstractieniveau naar de hersteloperatie kijken.

Wij concluderen dat bij de start van de Oudercommissie weinig aandacht is uitgegaan naar het maken van samenwerkingsafspraken, opstellen van werkwijze en vergaderreglement. Dit heeft gevolgen gehad voor de professionele houding en de strategische positionering van de Oudercommissie als volwaardig gesprekspartner.

In het kader van het borgen van kwaliteit en standaarden adviseren wij de Oudercommissie om een werkwijze en een vergaderreglement verder uit te werken. Voorafgaand aan deze wijzigingen moeten goede gesprekken gevoerd worden over de gemeenschappelijke doelstelling van de commissie, hoe zij de verbinding willen leggen met andere gedupeerde ouders, over de samenstelling van de commissie, het uitbreiden van de commissie en het al dan niet hanteren van een zittingstermijn.

6.2 Speelveld overzien

Om de Oudercommissie zo goed mogelijk te positioneren om haar functie zo optimaal mogelijk uit te voeren, is naast professionaliseren belangrijk dat de Oudercommissie het speelveld goed overziet.

Hierbij gaat het in de eerste plaats om het interne samenspel binnen de Oudercommissie: Ken je elkaars vaardigheden? Hoe worden ieders kwaliteiten en functies goed ingezet?

Daarnaast gaat het over de samenwerking en het samenspel met de externe partners. Welke spelers zijn er? Wat zijn hun belangen? Hoe verhouden de spelers zich tot elkaar? Hoe wil de Oudercommissie zich tot de afzonderlijke spelers verhouden?

Interne samenspel binnen de commissie

Het samenspel tussen de leden van de Oudercommissie, de voorzitter en de secretaris is essentieel voor de effectieve werking van de commissie. Ieder van deze rollen heeft specifieke verantwoordelijkheden en kwaliteiten, die bij elkaar moeten komen om de commissie als geheel succesvol te maken.

Om optimaal de adviesrol te kunnen uitoefenen richting het ministerie, is het belangrijk dat de commissie als één geheel opereert. Op basis van de gesprekken concluderen wij dat er weliswaar overwegend veel en goed contact is, maar dat er soms toch onvoldoende sprake is van ‘samen’.

In de paragraaf over ‘professionaliseren’ is het belang van teambuilding genoemd om elkaar beter te leren kennen en de verbinding samen aan te gaan. In het kader van ‘speelveld overzien’ gaan we meer in op de afzonderlijke rollen en functies binnen de Oudercommissie. Het gaat hier over het samenspel tussen de leden, de voorzitter en de secretaris.

Het samenspel tussen leden en voorzitter

Het samenspel tussen een voorzitter en de leden is wat ons betreft cruciaal voor een effectieve strategische samenwerking. De voorzitter vervult namelijk een centrale rol in het leiden en coördineren van de activiteiten, terwijl de leden bijdragen met hun inhoudelijke expertise, perspectieven en betrokkenheid.

Wij concluderen dat er binnen de commissie verschillend wordt gedacht over wat een bepaalde functie inhoudt en wat je van elkaar mag verwachten. In de praktijk is de rol van de voorzitter onvoldoende duidelijk gemaakt. We hebben uit de gesprekken bijvoorbeeld opgehaald dat het voor de leden niet altijd transparant is met wie de voorzitter gesprekken voert.

Ook bestaat er geen functieomschrijving voor de leden van de commissie. We zien dat leden op verschillende manieren betrokken zijn bij de commissie. Wij kunnen ons voorstellen dat ook de tijdsinvestering tussen leden uiteen kan lopen. Veel gehoorde input is dat leden van de commissie op verschillende manieren signalen ophalen; de een heeft een beperkt

netwerk, terwijl de ander het net wijd uit gooit en veel ouders spreekt. Al en met al is er werk te doen in het helder formuleren van de functies, de onderlinge verwachtingen en het samenspel dat daarop volgt.

Het samenspel tussen leden en voorzitter: discussie faciliteren

De voorzitter moet duidelijke doelen en prioriteiten stellen, zodat alle leden een gemeenschappelijk begrip hebben van de richting en doelstellingen. Dit omvat het faciliteren van discussie en debat, waarbij diverse meningen worden aangemoedigd en gewaardeerd. De voorzitter moet zorgen voor een balans tussen verschillende standpunten, waardoor weloverwogen beslissingen kunnen worden genomen die breed worden gedragen door de groep.

Het samenspel tussen leden en voorzitter: inclusieve omgeving

Een succesvolle strategische samenwerking vereist een open en constructieve communicatie, waarbij de voorzitter actief luistert naar de input van de leden en zorgt voor een inclusieve omgeving waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

Vertrouwen en respect zijn essentiële elementen in het samenspel tussen de voorzitter en de leden. De voorzitter moet een sfeer van vertrouwen creëren, waarin leden zich comfortabel voelen om hun ideeën en zorgen te delen zonder angst voor negatieve gevolgen. Transparantie in communicatie en besluitvorming draagt bij aan het opbouwen van dit vertrouwen. De leden geven op hun beurt dit vertrouwen terug door niet op de stoel van de voorzitter te willen gaan zitten.

Het samenspel tussen leden en voorzitter: situationeel leiderschap

Een effectieve voorzitter weet wanneer het gepast is om een dienende rol aan te nemen en wanneer het nodig is om als leider op te treden. Dit betekent dat de voorzitter flexibel moet zijn en in staat moet zijn om te schakelen tussen faciliteren en leiden, afhankelijk van de situatie en de behoeften van de commissie. Bijvoorbeeld, tijdens de brainstormsessies kan de voorzitter een dienende rol aannemen door de discussie te faciliteren en alle leden aan te moedigen hun ideeën te delen. Wanneer het aankomt op het maken van een definitieve beslissing of het vertegenwoordigen van de commissie naar buiten toe, kan de voorzitter een leidende rol aannemen.

De leden moeten proactief bijdragen aan de strategische samenwerking door hun kennis en ervaring in te brengen en actief deel te nemen aan discussies en besluitvormingsprocessen. Zij moeten zich verantwoordelijk voelen voor de gezamenlijke resultaten en bereid zijn om samen te werken en compromissen te sluiten wanneer dat nodig is.

Om het samenspel zo goed mogelijk te organiseren, adviseren wij om binnen de commissie een open gesprek te voeren over wat de verwachtingen zijn over discussies en doelstellingen, over vertrouwen en respect binnen de commissie en over de rol van de voorzitter: heeft de

voorzitter een dienende rol aan de Oudercommissie of is de voorzitter de koploper van de Oudercommissie? In praktijk kunnen beide rollen voorkomen. Vanuit goed uitgesproken verwachtingen kunnen leden vervolgens de voorzitter de ruimte laten om zijn deel van het spel op te pakken en weer terug te koppelen aan de commissie.

Het samenspel tussen leden en secretaris

Effectieve strategische samenwerking vereist ook dat de driehoek voorzitter-secretaris-leden soepel loopt. Wij constateren dat de secretaris een belangrijke rol vervult op gebied van structuur en duidelijkheid. Ook heeft de secretaris zich hard gemaakt voor goede afspraken over de vergoeding voor de commissieleden. Wij kunnen ons voorstellen dat het voor leden soms lastig is in te schatten welke acties de secretaris al heeft opgepakt.

Goede communicatie is cruciaal voor het samenspel tussen de leden, de voorzitter en de secretaris. Wij adviseren de secretaris om te streven naar (nog) meer transparantie. Denk bijvoorbeeld aan toegankelijke informatie over de planningsagenda met partners, verkregen informatie van partners, genomen besluiten, etc. Daarnaast is het van belang om duidelijke afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden. De kern van deze afspraken gaat over het bewaken van de adviezen en het contact met het ministerie over belangrijke ontwikkelingen vanuit een signalerende rol. De secretaris kan daarnaast bewaken dat na het versturen van een ongevraagd advies binnen afzienbare tijd met de juiste partners gesprekken worden gevoerd om het ongevraagde advies kracht bij te zetten. Vanuit goed doorgesproken verwachtingen kunnen heldere afspraken worden gemaakt over de rol en verantwoordelijkheid van de secretaris, zodat de secretaris haar rol zo goed mogelijk kan uitoefenen.

Het samenspel tussen voorzitter en secretaris

De huidige secretaris en de voorzitter kennen elkaar goed vanuit eerdere samenwerking. Enerzijds zijn zij daardoor goed op elkaar ingespeeld, anderzijds brengt dit het risico met zich mee dat zij als een twee-eenheid worden gezien. Dit hoeft in de praktijk geen belemmering te zijn. Toch kan het voor de leden van de Oudercommissie een wij-zij effect opleveren hetgeen moet worden voorkomen. Door rollen en taken duidelijker te beschrijven in een werkwijze, kan een wij-zij gevoel worden tegengaan.

Ieder moet zijn eigen rol pakken

Samenwerking en een gevoel van teamgeest zijn belangrijk om een positieve en productieve werkomgeving te creëren. Hierbij is belangrijk dat ieder zijn/haar/hun rol pakt.

- De voorzitter moet een cultuur van samenwerking bevorderen, waarbij elk lid zich gewaardeerd voelt en waarin de persoonlijke bijdrage erkend wordt.
- De secretaris kan hierbij ondersteunen door ervoor te zorgen dat alle informatie en besluiten goed worden gedocumenteerd en toegankelijk zijn voor iedereen.

- Leden moeten bereid zijn om samen te werken en de commissie te ondersteunen bij het bereiken van de gemeenschappelijke doelen.

Vertrouwen en respect vormen een belangrijke basis van goede samenwerking. Ook het vermogen om constructieve feedback te geven en te ontvangen is cruciaal voor voortdurende verbetering.

Wij concluderen dat het interne samenspel tussen leden van de Oudercommissie, de voorzitter en de secretaris verbeterd kan worden. Het vereist goede communicatie, duidelijke rolverdeling, samenwerking, vertrouwen, efficiëntie en een cultuur van feedback en verbetering. Door deze elementen in balans te houden, kunnen de leden, voorzitter en secretaris effectiever samenwerken om de doelen van de Oudercommissie te bereiken.

Wij adviseren dat de commissie spreekt over hoe zij tot een optimaal samenspel kunnen komen en hoe de afspraken nagekomen worden. Vertaal de gemaakte afspraken vervolgens naar de daartoe bestemde werkwijze en of vergaderreglement.

Externe samenspel van de commissie met speelveld

Niet alleen is de Oudercommissie in een hectische tijd opgericht. Ook de organisaties van externe partners zijn soms onder stoom en kokend water ontstaan. Het is opvallend dat veel verschillende organisaties een bijdrage leveren aan de herstelloperatie; ieder met een eigen taak en opdracht. Wij concluderen dat de commissie op dit moment met de juiste externe partners gesprekken voert. De behoefte van de commissie om ook de Nationale Ombudsman te betrekken, steunen wij van harte. Wij constateren dat er winst te behalen is door beter zicht krijgen op de belangen van andere organisaties en de samenwerking daarin op te zoeken. Maar het gaat ook om hoe externe partners zich tot elkaar verhouden en wie waarvoor inzetbaar is om bijvoorbeeld het ongevraagde advies van de commissie kracht bij te zetten.

Stakeholderanalyse

Voor goede positionering van de Oudercommissie in het speelveld is van belang het speelveld goed te kunnen overzien. Het is dan ook een leerzame en leuke oefening om met elkaar het speelveld in kaart te brengen. Met een stakeholderanalyse in handen wordt het eenvoudiger om partners op wat meer op afstand te plaatsen, of juist wat dichter naar de commissie toe te halen. Dit kan de commissie in praktische zin doen door bijvoorbeeld partners die zij wat meer op afstand wil plaatsen, één keer per jaar uit te nodigen als agendalid. Voor de partners die de commissie vaker wil zien, maakt de commissie meer tijd en ruimte in de agenda. In praktische zin kan dit worden vertaald naar wat of wie de Oudercommissie op de agenda zet.

Wij adviseren om een strategische agenda op stellen die een jaar vooruit kijkt.

Externe partners op de agenda

Momenteel ervaren leden dat de agenda van de Oudercommissie doorgaans te vol gepland is. De Oudercommissie spreekt in de formele vergaderingen zeer regelmatig externe partners. Wij vragen ons af of dit in de juiste volgorde en in de juiste frequentie gebeurt. Beter inzicht krijgen in de verschillende spelers in het speelveld gaat helpen bij het maken van een strategische agendaplanning. Bovendien wordt het voor de Oudercommissie eenvoudiger om zich te positioneren in het speelveld.

Zonder last en ruggespraak

Het instellingsbesluit geeft aan dat de leden van de Oudercommissie zitting hebben 'zonder last en ruggespraak'. Externe partners en leden geven aan dat zij goed op de hoogte zijn van het feit dat de leden van de Oudercommissie niet alle gedupeerde ouders vertegenwoordigen. Echter, niet alle gedupeerde ouders of organisaties beseffen dit zich.

Tijdens het groepsgesprek op 12 juni is al kort ingegaan op hoe daarmee om te gaan. De commissie wil de juiste signalen ophalen, maar kan tegelijkertijd daar niet volledig in zijn. De commissie moet die indruk ook niet willen wekken. Wij concluderen dat het weliswaar voor de commissie en directe partners duidelijk is dat de commissie niet alle gedupeerde ouders vertegenwoordigt, maar stellen wel vast dat, als onderdeel van de stakeholdersanalyse, het een goede oefening is om andere gedupeerde ouders in het speelveld een plek te geven en waar mogelijk nog wat explicieter te benaderen.

Wij concluderen ten aanzien van het externe samenspel dat de commissie met de juiste partners gesprekken voert. De commissie besteedt hier veel tijd en aandacht aan. We concluderen eveneens dat de agenda van de commissie overvol zit. De commissie is daarmee volgend.

We adviseren de Oudercommissie een stakeholderanalyse te maken als fundamenteel instrument voor strategisch samenspel. Het biedt de noodzakelijke inzichten hoe de Oudercommissie zich verhoudt tot de andere spelers in het veld. Aan de hand daarvan kan de commissie strategieën ontwikkelen, risico's beheren, kansen benutten en effectieve samenwerkingsverbanden opbouwen. Beter zicht op het speelveld en een duidelijke strategie dragen bij aan het sterker en succesvoller opereren van de Oudercommissie in een complexe en veranderlijke omgeving.

6.3 Relatiebeheer

Wanneer ‘Professionaliseren’ en ‘Speelveld overzien’ op een goede manier ingevuld worden, is het tijd om aan de hand van de hernieuwde vaardigheden en inzichten de Oudercommissie (opnieuw) te positioneren in het speelveld. Hierbij moet allereerst de aandacht uitgaan naar de relatie met het ministerie van Financiën.

Relatiebeheer ministerie

Wij stellen vast dat er op dit moment onvoldoende sprake is van gelijkswaardig partnerschap. De organische manier waarop de Oudercommissie is ontstaan, kan een rol gespeeld hebben in de ongelijkwaardigheid die is ontstaan. Het is van belang te investeren in de relatie van de Oudercommissie met het ministerie van Financiën. Hierbij is de inzet om te werken aan dat gelijkwaardig partnerschap. Gelijkwaardigheid gaat over het hebben van gelijke rechten, gelijke kansen, gelijke behandeling en over respect en waardigheid.

Daderomgeving

Vastgesteld is dat door toedoen van de rijksoverheid ouders onterecht ernstig zijn benadeeld. Om dit onrecht aan te pakken is de hersteloperatie opgestart. Het ministerie van Financiën is voor de hersteloperatie het verantwoordelijke ministerie. De Oudercommissie is bij wet ingesteld om het ministerie van adviezen te voorzien. De setting waarin de samenwerking plaatsvindt, behoeft een nadere blik. Het ministerie kan worden gezien als een daderomgeving; de leden van de Oudercommissie, die slachtoffer zijn van die daderomgeving, geven advies aan de daderomgeving. In de gesprekken die wij hebben gevoerd met het ministerie wordt deze situatie herkend en erkend: dit zorgt in beginsel voor een ongelijkwaardige start.

Diverse leden van de Oudercommissie geven echter aan dat hoewel zij gedupeerde zijn, de Oudercommissie zich niet als slachtoffer opstelt. Integendeel, de leden praten mee vanuit ervaring om de dienstverlening te helpen verbeteren. Onze indruk is dat zij zich krachtig voelen, mede omdat zij vanuit de Oudercommissie een verschil kunnen maken.

Met fluwelen handschoenen

De ongelijke verhoudingen worden door beide partijen ervaren. Onze inschatting is dat vooral het ministerie dit sentiment voedt. Ze hebben het gevoel dat ze nog altijd iets goed maken hebben, omdat zij zich vanuit het rijksoverheid verantwoordelijk voelen voor het ontstaan van de toeslagenaffaire. De consequentie van dit dader-slachtoffer paradigma is dat de collega’s van het ministerie de leden van de Oudercommissie “met een fluwelen handschoenen” benaderen.

Wij stellen vast dat er hierdoor geen sprake kan zijn van gelijkwaardig partnerschap. Wanneer je gelijkwaardig opereert, dan neem je elkaar volledig serieus, zie je de ander voor volwaardig aan en handel je daar ook naar. Ook diverse externe partners bevestigen dat het ministerie en de Oudercommissie in het samenspel geen gelijkwaardige partners zijn.

Gespannen omgeving

In dit kader hebben wij ook vastgesteld dat de ambtenaren van het ministerie van Financiën soms opzien tegen de vergadering met de Oudercommissie. Soms wordt de avond ervoor al buikpijn ervaren. Bovendien, zo geeft het ministerie aan, is de communicatiestijl van de Oudercommissie hierbij niet helpend. Zo ontstaat de situatie dat sommige ambtenaren van het ministerie ertegenop zien om met de Oudercommissie in gesprek te gaan. Met de dader-slachtoffer context in gedachten weten de ambtenaren van het ministerie vervolgens onvoldoende gelijkwaardige aansluiting te vinden bij de Oudercommissie.

Wij adviseren de Oudercommissie om het gesprek aan te gaan met het ministerie om dat gelijkwaardig partnerschap bespreekbaar te maken en afspraken te maken wat er voor nodig is om dit met elkaar te bereiken. Ook in het verdere relatiebeheer is van belang om steeds te benoemen en te bewaken in hoeverre de Oudercommissie en het ministerie steeds voldoende optrekken als gelijkwaardig partner. De eerder genoemde professionaliseringsslag zal hierbij zeker helpend zijn, om ook communicatief gerichter te kunnen overleggen en daarmee sterker te kunnen adviseren.

Relatiebeheer andere partners

We stellen vast dat de Oudercommissie met de juiste partners relaties onderhoudt. Wij adviseren om de banden met de Nationale Ombudsman en de Kinderombudsman meer aan te halen, omdat zij een sterk signalerende functie hebben. We stellen vast dat er in de praktijk onvoldoende onderscheid wordt gemaakt tussen de relaties met externe partners. Weliswaar zijn aandachtsgebieden en organisaties onderling verdeeld binnen de commissie, maar dit heeft meer een volgend dan een agendasettend karakter. Het is gezien de enorme werkhoeveelheid en omloopsnelheid van gebeurtenissen lastig om voor op de kar te komen.

We adviseren om de stakeholdersanalyse door te vertalen naar een concrete strategie per partner, om zo met elkaar een agenda te maken wat de Oudercommissie met deze betreffende partner bijvoorbeeld het komende kalenderjaar wil bereiken. Te denken valt aan het intensiveren van relaties met bepaalde partners, omdat zij bijvoorbeeld hetzelfde doel hebben als de Oudercommissie. Ook met partners die de Oudercommissie wellicht als proces-verhinderend ervaart, is het belangrijk een relatie te onderhouden om voldoende op de hoogte te zijn wat deze partners doen.

Wanneer de Oudercommissie het speelveld in kaart heeft weten te brengen, zal dit helpen bij het ontwikkelen van een goed plan van aanpak om het relatiebeheer per externe partner verder invulling te geven. De commissie kan dit concreet maken door te werken met een jaarplanning en die te vertalen naar de agenda. Op deze manier kan de Oudercommissie ook beter grip krijgen op haar eigen agenda en kan ze meer agendasettend opereren in plaats van volgend te zijn.

We concluderen over de relatie met het ministerie dat sprake is van ongelijkwaardig partnerschap. We adviseren om het onderwerp gelijkwaardig partnerschap met het ministerie bespreekbaar te maken en een belangrijk onderdeel te laten zijn van het relatiebeheer.

Over het relatiebeheer met andere externe partners zien wij dat de commissie met de juiste partners gesprekken voert.
De commissie besteedt hier veel tijd en aandacht aan. We stellen hierbij vast dat de commissie in de praktijk geleefd wordt door de agenda en zich vooral volgend opstelt.

We adviseren de commissie om de stakeholder analyse te vertalen naar concrete acties in het relatiebeheer met externe partners. Dit draagt bij aan het succesvoller opereren van de Oudercommissie in een complexe en veranderlijke omgeving. Daarnaast helpt het om meer agendasettend te opereren. Tot slot bevelen we aan om te investeren in het relatiebeheer met de Nationale Ombudsman en de Kinderombudsman.

7. Stappenplan

In hoofdstuk 6 zijn verschillende aanbevelingen gedaan voor activiteiten die kunnen bijdragen aan het verbeteren van de functie en het functioneren van de Oudercommissie. We hebben deze activiteiten in dit hoofdstuk vertaald naar concrete suggesties. Deze suggesties zijn bedoeld ter inspiratie en hebben niet de intentie om volledig te zijn. Wel hebben we gemeend dat het goed is om aan de Oudercommissie een aantal concrete suggesties mee te geven; als goed begin van het concreet uitvoering geven aan de aanbevelingen in dit evaluatierapport.

We kunnen ons voorstellen dat de tweede helft van het jaar wordt benut om een aantal concrete activiteiten te organiseren. Ook lijkt het ons logisch dat richting het einde van het kalenderjaar een agendaplanning voor 2025 wordt gemaakt, mede op basis van de uitkomsten van de stakeholderanalyse. We hebben de activiteiten in onderstaand stappenplan op een rij gezet.

Stap	Activiteit	Suggesties
1.	Maak ruimte in de agenda voor het bespreken van de uitkomsten van de evaluatie.	Plan dit zo snel mogelijk met elkaar in.
2.	Maak concrete afspraken met elkaar over het stappenplan.	Spreek af wat en wanneer iets gedaan wordt en door wie.
3.	Werk aan een opleidingsplan en inventariseer onderwerpen voor kennissessies.	a. Communicatieve vaardigheden (schriftelijke en mondelinge communicatie) b. Samenwerkingsvaardigheden (teamwork, deep democracy, netwerken) c. Organisatorische vaardigheden (vergadertechnieken, projectmanagement) d. Kennissessies (hoe werkt de beleidscyclus, strategische beleidsbeïnvloeding)
4.	Maak een stakeholderanalyse en positioneer de Oudercommissie.	Bijvoorbeeld door middel van een werksessie LEGO serious play, een faciliterende methode waarbij je LEGO-stenen gebruikt om creatieve en strategische denkprocessen te stimuleren en samen tot inzichten te komen door letterlijk te bouwen.
5.	Werk gezamenlijk aan het uitwerken van een missie-document.	
6.	Actualiseer in het kader van transparantie de website en deel je missie.	Doe dit zo snel mogelijk en houdt de informatie actueel.
7.	Ontwikkel een beïnvloedingsstrategie en maak een agenda-planning voor 2025.	Deel de agendaplanning zo snel mogelijk met de partners. Denk bij het delen van de planning aan het relatiebeheer.
8.	Maak tijd en ruimte om gezamenlijk een werkwijze op te stellen.	
9.	Maak tijd en ruimte om gezamenlijk een vergaderreglement op te stellen	Denk hierbij ook aan de actiepunten lijst en de check-in/check-out.
10.	Maak tijd en ruimte om gezamenlijk een voorstel te ontwikkelen voor een hernieuwd instellingsbesluit.	Besteed aandacht aan speelveld, opdracht, zittingsduur, samenstelling commissie en vertegenwoordiging (samen één commissie).
11.	Maak tijd en ruimte voor oprechte verbinding.	Plan bijvoorbeeld een team-uitje.