

Corona en de veranderende overheid

Remco Peeters

Afgelopen vrijdag beleefde ik een bijzondere vrijdagmiddagborrel. Vanzelfsprekend niet in een café of op het werk, maar midden op straat, aan de Bagijnensingel in Zwolle, waar ik sinds een jaar met veel plezier woon. Een buurvrouw had zanger Jilles (The voice of Zwolle) uitgenodigd om liedjes te zingen. Een buurman had wat flessen wijn en blikjes bier op een tafeltje gezet. Er stonden mensen op de stoep, op straat, er zaten of lagen wat mensen op het gras. Ook hielden een paar voorbijkomende fietsers even stil om te luisteren en te zien wat er gebeurde. En ja, iedereen hield netjes 1,5 meter afstand. Het was een hartverwarmend moment. Zou het kunnen zijn dat we juist in deze eenzame tijden een nog sterkere behoefte voelen om bij elkaar te zijn, er vóór elkaar te zijn?

Daar lijkt het wel op, als je kijkt naar de enorme hoeveelheid initiatieven die op social media te vinden zijn: inzamelingen van mondkapjes, nieuwe uitvindingen voor beademingsapparatuur; oud-medewerkers in de zorg die hun hulp aanbieden; Dj's die op de binnenplaats van een flatgebouw een feestje bouwen en allerlei memes of puzzeltjes die mensen voor anderen hebben bedacht als tijdstrooiing thuis. Ik bracht zelf een paar keer een maaltijd voor mijn zieke buurvrouw. Ik vind het bijzonder om te zien hoeveel saamhorigheid en energie er in deze tijd in de samenleving is. Dat dit soort dingen gebeuren, zonder dat de overheid hiertoe het initiatief neemt. Natuurlijk, de overheid doet op dit moment ook ongelooflijk veel. Maar zij staat bepaald niet alleen.

Veel gemeenten zijn zich de afgelopen jaren op hun rol gaan beraden. De trend dat door welvaart en techniek burgers steeds meer mogelijkheden hebben zelf kennis te vergaren en hun leven vorm en inhoud te geven is natuurlijk al lang gaande. Burgers willen het heft in eigen hand te nemen, niet alleen in hun eigen leven, maar ook in hun sociale en ruimtelijke omgeving. Gemeenten onderzoeken of zij van deze nieuwe kracht van de samenleving gebruik kunnen maken. Het was een belangrijke pijler onder de grote decentralisaties in het sociaal domein en is dat ook onder de nieuwe omgevingswet.

Thuiswerken

Verreweg de meeste gemeenteambtenaren werken op dit moment als gevolg van het coronavirus thuis. Publieksfuncties zijn nog wel open, maar de meeste backoffices en beleidsafdelingen zien er verlaten uit. Het verrassende gevolg hiervan is: het werk gaat gewoon door. Natuurlijk is de samenwerking plezieriger als je ook fysiek bij elkaar zit. Vergaderen geeft digitaal wat meer gedoe; iedereen moet er aan wennen. Vaak is er één collega die nog even dagelijks naar kantoor gaat om stukken in te scannen of te versturen. Met hobbels, maar we ontdekken: het werkt nog steeds! Daarbij vind ik het opvallend om te zien hoe collega's in app-groepjes zorgzaam zijn voor elkaar. De onderlinge verbondenheid is zeker niet verdwenen.

Een veranderende rol van de overheid

Illustratief voor de veranderingen is hoe de banken de afgelopen 25 jaar hun dienstverlening hebben veranderd onder invloed van digitalisering: kantoren met rijen klanten voor een serie balies zijn verdwenen en hebben plaatsgemaakt voor digitale dienstverlening, met hooguit een paar kleine winkeltjes met gezellige statafels als persoonlijk contact toch nog nodig is. Ook gemeenteambtenaren

kunnen hun werk op elk moment en op elke plek doen en gemeentelijke producten en diensten zijn voor het merendeel thuis benaderbaar voor inwoners. Ook het gemeentehuis zal qua functie en aanblik mee veranderen - bij sommige gemeenten is dit al duidelijk zichtbaar – en zal langzaam evolueren van een kantoor met balies en werkplekken naar een ontmoetingsplaats voor allerlei mensen uit de samenleving die samen willen werken aan hun gemeente. En het zal niet de enige ontmoetingsplaats zijn. Wijk- en buurtcentra, scholen en sportverenigingen kunnen dat ook zijn, samen met allerlei virtuele ontmoetingsplaatsen.

De veranderingen zijn ook zichtbaar in het takenpakket van de gemeente. De verantwoordelijkheden zijn nu nog redelijk afgebakend: verstrekken van uitkeringen en voorzieningen, afgifte van vergunningen en paspoorten, beheer van wegen en groen, opstellen stemmingsplannen en beleidsnota's, enzovoorts. Maar de grenzen van wat tot het gemeentelijk domein behoort zijn in rap tempo aan het vervagen. Bedrijven willen graag taken voor de gemeente uitvoeren en inwoners willen ook graag hun steentje bijdragen aan een prettige woonomgeving. Dat wisten we natuurlijk al wel. Maar tijdens deze crisis komt het weer duidelijk naar voren.

In dialoog met burgers

De meeste gemeenten gaan tegenwoordig op allerlei manieren in gesprek met burgers: niet alleen als de gebruikelijke diensten worden verleend, maar ook op speciaal georganiseerde inspraakbijeenkomsten of op moderne manieren, zoals via social media, of – nog moderner – met sensoren waardoor data worden gegenereerd ten behoeve van een smart city. Op welke manier dan ook, het doel is altijd dat inwoners, bedrijven en organisaties invloed uitoefenen op het besturen van de gemeente.

Zo maak ik als inwoner van Zwolle deel uit van het burgerpanel, dat regelmatig om mening wordt gevraagd met digitale enquêtes. Dat kan gaan om afvalinzameling, veiligheid in de buurt, de communicatie, enzovoorts. De uitkomsten worden vervolgens betrokken in de beleidsvoorbereiding. Maar ik heb ook aan de andere kant gestaan. In de gemeente Smalingerland was ik bijvoorbeeld betrokken bij een organisatie-ontwikkelingsproces dat startte met een dialoog met burgers, waarbij 50 medewerkers samen in totaal 100 interviews hebben gehouden met allerlei mensen die een grote of kleine rol speelden in de lokale samenleving. Zelf had ik leuke gesprekken met een horecaondernemer en een marktkoopman.

Uit mijn tijd bij de gemeente Raalte heb ik de term 'koekoeksklokoverheid' onthouden. We wilden daar niet in de valkuil stappen om mensen maar één keer om hun mening te vragen en vervolgens niets meer van je te laten horen. Het vogeltje komt even snel naar buiten, maar daarna sluiten de deuren zich weer. Het laat zich raden wat dit doet met het imago van de organisatie bij de burgers. In Smalingerland hebben we na de interviews opnieuw iedereen uitgenodigd om te checken of we de juiste conclusies hadden getrokken. Uiteindelijk zijn hieruit mooie visies ontstaan voor de dienstverlening, de organisatie en het bijbehorende leiderschap.

Belangrijk bij een dialoog is natuurlijk allereerst een open houding. Degenen die een dialoog aangaan proberen – anders dan in een discussie - elkaar te begrijpen en te accepteren en zodoende gezamenlijk te ontdekken en te leren. Nieuwsgierigheid en ontvankelijkheid voor de ander zijn basisvoorwaarden.

Waar mondt dit alles in uit?

Er zijn talloze voorbeelden in den lande waartoe participatie allemaal toe kan leiden: buurtbewoners die zelf hun buurthuis bouwen, zelfs straten onderhouden, of waarbij onderlinge zorg wordt verleend. Ook PPS (Publiek Private Samenwerking) – al langer bekend in het ruimtelijk domein –

doet inmiddels zijn intrede in het sociaal domein. Het publieke domein is met andere woorden al lang niet meer het afgebakende terrein dat het eerder was. De muren waarmee het gemeentehuis zijn gebouwd worden almaar poreuzer en dat is maar goed ook.

De weg daarnaartoe kan echter met flinke hobbels gepaard gaan. Ik herinner me de hovenier die in Raalte aangaf dat hij het groen op een plein kosteloos wilde onderhouden, mits er een reclamebord van zijn bedrijf mocht staan. Medewerkers wezen er op dat het in strijd was met de reclameverordening en nog diverse andere regels of afspraken. Hier botste de bureaucratische systeemwereld stevig met de veranderende buitenwereld. Leiderschap is dan cruciaal: laten we met elkaar terug naar de bedoeling gaan: waarom hadden we die regels ook alweer?

Wie uiteindelijk welke deel van het gezamenlijke werk in een gemeente voor zijn rekening gaat nemen is aan het begin van zo'n dialoog niet te zeggen. Het kan dan ook niet als project worden opgezet, met een vooraf gedefinieerd resultaat. Beter is het zo'n traject een *beweging* te noemen. Het enige wat namelijk bekend is, is de richting. En die is naar *buiten*.

Het leidt bij voorkeur ook niet tot een dikke nota Overheidsparticipatie, misschien zelfs geen mooie strategische visie over het onderwerp. Het mooiste is gewoon te gaan beginnen, te gaan improviseren en experimenteren, gekke dingen te gaan doen, daarbij prachtige mislukkingen te organiseren en daar vervolgens weer veel van te leren. En daarbij in het achterhoofd: succes is een optelsom van kleine dingen. In Smallerland nodigden we Martijn Aslander uit om juist *déze* boodschap aan de medewerkers te vertellen.

Nieuw leiderschap

Nieuwe tijden vragen om een nieuwe vorm van leiderschap. Gelijktijdig met het vervagen van de grenzen van onze organisaties, vervagen ook de bevoegdheden van onze beslissers. De leiders van morgen zullen in staat moeten zijn aan te sluiten bij wat een ander kan, op een vergelijkbare manier bij inwoners als bij medewerkers. Bij voorkeur zetten ze de ander in plaats van zichzelf in hun kracht. Ze stimuleren medewerkers te experimenteren en geven ruimte voor fouten. Ze geven tenslotte het goede voorbeeld in deze beweging. Dit doen ze allereerst door zelf ook hun netwerken uit te bouwen en in te zetten voor de dialoog. Maar ook door met aanstekelijk enthousiasme en met ongebreideld optimisme te vertellen over de beweging naar buiten.

Dat het leiderschap binnen de overheid inderdaad aan het veranderen is werd afgelopen weken op drie momenten zichtbaar in de rol van Rutte in de coronacrisis. Op de eerste plaats de boodschap van Rutte na het vertrek van minister Bruins: 'let een beetje op elkaar'. Vervolgens de vervanging van Bruins door (PvdA'er!) Van Rijn. En tenslotte de boodschap van Rutte dat de politiek in haar beleid juist de deskundigen moet volgen. Rutte laat zien een Rijnlands (i.t.t. Angelsaksisch) leider te zijn: niet de baas mag het zeggen, maar wie het weet mag het zeggen. Met de benoeming van Van Rijn maakt Rutte de zaak bovendien apolitiek. Hij is niet de beleidsbepaler, maar zorgdrager voor een zorgvuldig proces van besluitvorming en verbinder voor de samenleving als geheel. Een prachtig voorbeeld van hoe de overheid aan het veranderen is. En dus ook gemeenten.

Zwolle, 1-4-2020

www.remcopeeters.nl

Geraadpleegde bronnen:

- Loslaten in vertrouwen, Raad voor het openbaar bestuur, 2012
- Ambtelijk Vakmanschap 3.0, Paul 't Hart, 2014
- Poleposition, Cremers, v.d. Horst en v. Twuijver, 2016
- Voorbij de eeuw van bureaucratie, de Baas, 2017
- Verdraaide organisaties, Buiting en Hart, 2012
- Nooit Af, Aslander en Witteveen, 2015
- De snelheid van vertrouwen, Covey, 2015