

Publieke Pioniers

Vooraf

Voorwoord	7
<i>Ronald Plasterk</i>	

Inspiratie langs gedurfde wegen	8
<i>Simône Huijs</i>	

Essays

De autist en de puber	11
<i>Peter Schmeitz</i>	

Hoe staat het er mee?	23
<i>Martijn van der Steen en Maurice Specht</i>	

Het Maasland model	35
<i>Jaap Jongejan</i>	

Kunst voor het openbaar bestuur	47
<i>Janjoost Jullens</i>	

Interviews

Actie voor duurzaamheid	59
<i>Marjan Minnesma</i>	

Private daklozenopvang	63
<i>Eelke Blokker</i>	

Van den Ende staat in een traditie	67
<i>Ryclef Rienstra</i>	

Geen woorden maar beweging	73
<i>Mark Frequin</i>	

Essays

Bonje in de buurt, conflict in de community	79
<i>Jan Schrijver</i>	

Praten met elkaar en met de overheid	91
<i>Geert Schmitz</i>	

Sturen op sociale media	103
<i>Maurits Kreijveld</i>	

Ambtenaar, kom uit de kast!	115
<i>Marie Louise Borsje</i>	

Meebewegen met de burger	125
<i>Joost Beunderman, Jurgen van der Heijden en Maurice Specht</i>	

Interviews

Er komt geen privaat Walhalla	139
<i>Roel in 't Veld</i>	

Broodfonds – stevig door eenvoud	147
<i>Biba Schoenmaker</i>	

Voetbalclub, wijkcentrum en re-integratiebureau	151
<i>Arjan Kampman</i>	

Nieuwe wereld en oude overheid	155
<i>Silvia de Ronde Bresser</i>	

Essays

Rebels with a cause	159
<i>Jan Fokke Oosterhof</i>	

Durf anders te zijn	173
<i>Margreeth Laurentzen</i>	

Leef in parallelle werelden	183
<i>Caroline van Leenders</i>	

Sturen en benutten	193
<i>Olav-Jan van Gerwen en Sonja Kruitwagen</i>	

Interviews

Maatschappelijk durfgeld	207
<i>Roelof Prins</i>	

Ambtelijk ondernemer in dienst van de minister	211
<i>Roel Bol</i>	

Vooruitgang tegen de wind in	215
<i>Ben van Essen</i>	

Essays

Fosfaat: succes met ondernemende aanpak	223
<i>Arnoud Passenier</i>	

Op zoek naar de gouden sleutel	237
<i>Guido Enthoven</i>	

Regels voor pioniers	249
<i>Max Kommer</i>	

Een mooie bijvangst van de essaybundel	261
<i>Simône Huijs</i>	

Slot

Meegevers	272
<i>Simône Huijs en Janjoost Jullens</i>	

Essaybundel publieke pioniers

Terwijl veel burgers en hun vertegenwoordigers nog steeds verwachtingsvol en soms teleurgesteld naar de overheid kijken voor de oplossing van al hun problemen, vindt een fundamentele omwenteling plaats. Particulieren, ondernemers en instellingen nemen zelf initiatieven om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

Het gaat niet om de schaal. Het kan gaan om een buurttuin met vrijwilligers of een samenwerking tussen bewoners en bouwers. Wezenlijk is dat het gaat om mensen die zelf de verantwoordelijkheid nemen om iets te beginnen en ook uit te voeren.

Dit vernieuwde zelfvertrouwen is in zekere zin het gevolg van een paradox. De samenleving is zo complex geworden dat oude processen om problemen uniform op te lossen te ver weg zijn komen te staan van degenen waar het over gaat. Oplossingen op mensenmaat, door mensen zelf gedragen voor hun eigen omgeving. Dat is het antwoord.

Ik zie het bevestigd als ik in het land op werkbezoek ga. Creativiteit, betrokkenheid, zelfvertrouwen maar ook realiteitszin over wat men kan en wil. Daartegenover moet de overheid bescheidenheid tonen, maar meer nog steun bieden. Steun bij het zoeken naar opties, naar onbekende routes en steun bij het snoeien van overbodige of niet toepaselijke regelgeving. De dienende overheid.

Dat is wel wennen voor ons bij het Rijk, provincie en bij de gemeenten. Steun uitspreken is nog wat anders dan doen. Ook u, die voor de overheid werkt, zal mee moeten gaan in deze ontwikkeling en dat is een goede reden om deze bundel ter harte te nemen. Het gaat hier immers om concrete ervaringen van de publieke pioniers.

Het verschijnen van de bundel zelf is ook een voorbeeld van een maatschappelijk initiatief en ik doe er mijn voordeel mee. Wij zochten naar de mogelijkheid om een overzicht te geven over eigen initiatieven en zelforganisatie. Toen het plan voor deze bundel voorbij kwam hebben mijn ministerie, de gemeente Venray en de ministeries van EZ en I&M graag geholpen en we zullen het resultaat van harte verspreiden.

Met dank aan de schrijvers.

Ronald Plasterk
Minister van Binnenlandse Zaken

Inspiratie langs gedurfde wegen

Simône Huijs

Nieuwe uitdagingen

Het idee voor deze bundel sluimert al een tijdje in mijn onderbewustzijn en wordt versterkt door gesprekken met collega's van gemeenten, rijksoverheid en provincies. Aan de ene kant zie ik collega's die aanvoelen dat 'zelfsturing', 'horizontalisering', 'doe-het-zelf-democratie' of 'diendend leiderschap' een antwoord kunnen zijn op complexe maatschappelijke problemen. Dat het invulling geeft aan de beweging en behoefte die voelbaar is in de samenleving. Van 'tell me', via 'show me' naar de huidige tijdsgesest 'engage me'. In de jaren 50 kon de overheid een boodschap vertellen, werd het ontvangen en zonder al te veel gemor opgevolgd. In de jaren 60-70 werd de samenleving zelfbewuster en nam geen genoegen meer met alleen het ontvangen van een boodschap. De overheid moest het laten zien en context geven voor de ontvanger. Maar ook dat is éénrichtingsverkeer. De huidige verhouding tussen samenleving en overheid is al een tijdje geen 'one way stream' meer. Participatie neemt vanaf de jaren tachtig een vlucht. In eerste instantie op gezette momenten als de overheid er om vraagt. Maar nu vloeit er naast participatie, waar de overheid degene is die het regisseert en bepaalt, een andere stroming. Die van 'betrek me' en zie me als partner! Vanuit de samenleving wordt het geluid afgegeven: ik ben een partner die eigenstandig met maatschappelijk relevante projecten bezig is. Zie dat, waardeer dat, loop ons niet voor de voeten én je kunt er ook je voordeel mee doen in het bereiken van je eigen beleidsdoelen.

Deze beweging komt niet alleen aan de oppervlakte in de relatie tussen overheid en samenleving. Zij is ook waar te nemen in de relatie tussen consument en producent. Bekend is het voorbeeld van speelgoedfabrikant Lego. In 1990 staat het bedrijf aan de rand van de afgrond en is bijna bankroet. In een tijdperk van videospelletjes is Lego niet meer 'hot and happening'. Dit alles verandert wanneer Lego een andere weg inslaat en een hernieuwde relatie met z'n klanten aangaat met de introductie van Lego Mindstorms. Het zijn programmeerbare Lego-stenen, uitgerust met sensoren, die de consument in staat stellen

beweegbare Lego-ontwerpen en robots te maken. Binnen drie weken na de lancering van Mindstorms vindt een gecoördineerde hack-actie plaats. Meer dan duizend gebruikers passen de software aan om nieuwe functies te creëren voor Mindstorms. Deze creativiteit en verbeteringen aan het product heeft Lego niet aan zien komen. In eerste instantie weet Lego niet echt goed raad met deze situatie. Moet ze de hackers aanklagen of juist omarmen omdat ze nieuwe producten maken en ook nieuwe markten voor Lego openen? Lego neemt het wijze besluit om met de consument te gaan co-creëren. Door een podium te bieden aan de creativiteit, verbeelding, kennis en kunde van de 'crowd' komt Lego uit de neergaande spiraal. Het bedrijf heeft de smaak goed te pakken en doet er nog een schepje bovenop door 'Design by me' te lanceren. Hiermee kunnen gebruikers zelf 'customized' Lego modellen ontwerpen, uploaden naar de website en bestellen. Ze kunnen zelfs verpakkingen ontwerpen waar hun 'home designed model' in wordt verstuurd. De herontdekking van de relatie met de potentiële gebruiker heeft Lego geen windeieren gelegd. Maar dat ging niet zonder slag of stoot. De nieuwe relatie heeft betekenis en impact op de werkwijze van de medewerkers van Lego. Het vraagt om het anders te gaan doen. Naast de standaardproducten goed op orde te hebben, niet alleen met eigen modellen en speeltjes te komen, maar de gebruiker en het doel (having fun playing with Lego) centraal te stellen.

Leg het voorbeeld van Lego nu eens op de veranderende rol tussen samenleving en overheid... dan wordt duidelijk dat er naast de huidige sturingsfilosofieën van regelgeving tot burgerparticipatie een aanvullend handelingsrepertoire nodig is. Energie uit de maatschappij inzetten om vraagstukken mee op te lossen, want dat vragen we als overheid aan de samenleving. Dat heeft ook impact en betekenis voor het vakmanschap van de ambtelijke professional.

Waarom dit boek?

Collega's in de voorhoede voelen deze verandering en zijn er mee aan de slag. Toch blijven woorden zoals zelfsturing en horizontalisering voor veel ambtenaren ver weg en abstract. De woorden hebben nog geen lading. Uit gesprekken met collega's van gemeenten, rijk en provincies komt een aantal behoeftes naar boven dat vraagt om beantwoording zodat ook voor hen de woorden gaan leven en betekenis krijgen. Sommigen hebben behoefte aan tastbare voorbeelden uit de samenleving om invulling te geven aan de praktijk. Waarom gaat iemand uit de samenleving zonder opdracht maar vanuit een persoonlijke drijfveer een publieke dienst oppakken? Een private daklozenopvang, durfkapitaal voor sociale initiatieven of een actieorganisatie met impact op duurzaamheid. Hoe doen ze dat? Hoe gaat de samenwerking (als die er is of nodig is) met de overheid? Nieuwsgierigheid is gewekt! Andere collega's hebben de voorbeelden uit de samenleving helder voor

De autist en de puber

ogen en zijn op zoek naar reflectie en verdieping op het fenomenen als horizontalisering en zelfsturing. Want deze nieuwe salonfähige woorden lijken wel haast verheven tot een heilige graal. Mag er een onsje realisme in de zoektocht worden gebracht alsjeblieft? En weer anderen zijn nieuwsgierig naar leerervaringen van publieke pioniers, koplopers uit alle windstreken van de overheid die al met de voeten in de modder staan en slagen maken. Goed voorbeeld, doet immers goed volgen.

Het idee voor een essaybundel, die een inspiratiebron is voor pioniers die staan te trappelen, is er. Nu de stap van idee naar doen. Deze handschoen neem ik graag op. De bundel is ontstaan vanuit de passie voor het vak(manschap) van ambtenaar en met hart voor de samenleving waarvan ik onderdeel uitmaak. Om werelden te verbinden die soms gescheiden lijken. En via verhalen van publieke pioniers de mogelijkheid te schep- pen om in de huid van de ander te kruipen en zo uiteenlopende perspectieven aan te reiken. Een verlangen om ambtelijke professionals en bestuurders te inspireren door publieke pioniers een podium te geven zodat begrippen als horizontalisering, energieke (netwerk) samenleving, sociale innovatie, faciliterende en communicatieve overheid en zelfsturing geen exoten blijven maar dichtbij komen en relevant worden. Om samen de zaken een stukje beter en aangenamer te maken in onze samenleving. Als ook om te laten zien dat de kracht van de energieke samenleving veel meer is dan een verhaal van idea- listen. Het gaat erom maatschappelijke opgaven doeltreffend en eigentijds aan te pakken – de drive is ook zakelijk, inhoudelijk. Samenwerken met maatschappelijke partners levert simpelweg veel meer op!

De essaybundel heeft niet de pretentie een nieuwe eenduidige weg te plaveien voor een ‘early adaptor’ die het stokje wil overpakken. Het is geen routeplanner. Het is juist een appèl voor het zoeken naar je eigen weg. Het is het vieren van de diversiteit die bestaat onder uiteenlopende publieke pioniers. Een regelrecht pleidooi om je eigen voorkeuren en nuances te verkennen. Durf de stap te zetten en voel je genodigd om je eigen stijl te gaan hanteren. Grasduin in de bundel en laat je inspireren door de publieke pioniers!

Dank

Ik wil graag alle essayisten en geïnterviewden bedanken dat ze aan boord zijn gestapt van het idee en de ruimte hebben verkend om in een collectief van geïnspireerde doeners en denkers deze waardevolle bundel tot stand te brengen. En speciale dank aan onze be- schermheren van de ministeries van Binnenlandse Zaken, Economische Zaken, Infrastruc- tuur en Milieu, de gemeente Venray en het Instituut Maatschappelijke Innovatie die de publicatie van de essaybundel sponsoren.

Peter Schmeitz

**De transitie naar duurzaam voedsel in gang zetten, vanuit LNV.
Al snel bleek dat dit in de arena van politiek en lobbyisten niet zou
lukken. Een nieuwe aanpak, onder de radar samenwerken
met koplopers, leidde wel tot succes.**



Komen burgers van Venus en de overheid van Mars?

De afgelopen verkiezingen was het weer raak. Journalisten, opiniepeilers, politici, commentatoren. Allen deden ze hun best om de stemgerechtigde burger te snappen. Die burger, dat zwevende, ongrijpbare fenomeen. Die burger, die in referenda bijna standaard tegen stemt, die zijn eigen volksvertegenwoordiging niet vertrouwt, die soms tegen zijn eigen belangen lijkt te stemmen, die...pffff. Tja, hoe komt het toch dat niemand goed lijkt te begrijpen wat de burger bezielt, ja, wie hij eigenlijk is? Begrijpt hij zichzelf wel? In dit essay geef ik mijn visie op dit vraagstuk vanuit mijn ervaringen met netwerksturing en transitie management bij het Rijk, met de voedseltransitie als casus. Mijn boodschap? De overheid moet uit haar comfortzone komen; zij moet zich aan de autistische leemlaag van geïnstitutionaliseerde belangen ontworstelen (de bekende branche- en lobbyorganisaties en overlegstructuren in de polder); en zij moet met de puberende burger op avontuur durven gaan...

De voedseltransitie

Mijn drive om te werken voor het Rijk zit hem in het creëren van maatschappelijke beweging door mensen in hun persoonlijke passie en energie te raken. Die drive geldt dubbel bij mijn inhoudelijke interesse voor duurzame ontwikkeling. Deze twee passies kwamen voor mij samen in het vraagstuk van de mondiale voedseltransitie.

Van 2009 tot 2012 was ik programmamanager Duurzame Voedsel-systemen, een gezamenlijk programma van de ministeries van Landbouw (LNV), Milieu (VROM) en Ontwikkelingssamenwerking (BZ/OS). Dit programma was onder het Kabinet Balkenende IV opgericht tegen de achtergrond van de uitdaging om in 2050 zo'n 9 miljard wereldburgers te voeden binnen de draagkracht van de aarde. Alarmerende rapporten van onder meer de FAO, de Voedsel- en Landbouworganisatie van de VN, gaven aan dat door stijgende welvaart en verstedelijking de vleesconsumptie in de komende 40 jaar zou verdubbelen. Met de huidige productiewijze zouden we drie aardbollen nodig hebben om aan die behoefte te voldoen. Aangezien de productie van vlees veel meer natuurlijke hulpbronnen

vraagt dan plantaardig voedsel, stonden we voor niets minder dan de vraag hoe we in die 40 jaar een mondiale transitie naar een duurzaam voedselsysteem konden creëren. Nederland was een van de eerste landen in de wereld waar die uitdaging de politieke agenda had bereikt. Dat was niet onlogisch. Ons land is op de VS na de grootste exporteur van agrarische producten ter wereld, met een aantal multinationals van formaat (Heineken, Unilever, FrieslandCampina, etc.). Bovendien hebben we de hoogste veedichtheid ter wereld en ligt de intensieve veehouderij zwaar onder vuur. Bovendien hebben we een aantal NGO's die (inter)nationaal actief zijn op voedselgebied, zoals Solidaridad, Natuur & Milieu, Milieudefensie en Greenpeace. Wij kunnen dus goed voedsel produceren, maar vooral de dierlijke productie staat behoorlijk ter discussie. De opdracht die het Kabinet had meegegeven was heel open en kwam er simpelweg op neer om vanuit het Rijk de drijvende kracht te zijn voor de voedseltransitie, in en vanuit Nederland: een goudmijn voor een ondernemende ambtenaar, maar ook een opdracht met veel angels en voetklemmen...

De inertie van dikke stroop

Mijn eerste acties pasten in de klassieke aanpak. Intern probeerde ik de drie betrokken departementen (LNV, VROM, BZ/OS) op één lijn te krijgen door aan een gezamenlijke visie te werken. Extern werd een zogenaamde 'eiwitdialoog' opgestart tussen de overheid en betrokken stakeholders: de vleesketen, NGO's, banken, kennisinstellingen en wat vrijere figuren. Conform de U theory¹ werd daarbij gepoogd via een deep dive tot gezamenlijk commitment te komen, en uiteraard gezamenlijke actie. Het bleek allemaal hardnekkig. De vleesketen voelde zich aangevallen en wees erop dat de oplossing voor het mondiale vraagstuk veel genuanceerder lag dan één dag minder vlees eten in Nederland. Bovendien was het ene stuk vlees het andere niet. De NGO's zagen daarin een bewijs van de onverzettelijkheid van de vleesketen en wilden dat Nederland een voortrekkersrol ging spelen, met mogelijk nieuwe marktkansen. Cijfers en analyses in gezaghebbende rapporten werden verschillend geïnterpreteerd of ter discussie gesteld. Alleen al tot een gezamenlijke probleem-analyse komen bleek bijna onmogelijk, en de belangen en het wantrouwen waren groot.

¹ De Theory U beschrijft een proces om tot fundamentele verandering te komen. Als individu of groep doorloop je 5 fasen: seeing (open blik), sensing (contact maken met diepere laag in jezelf, en van daaruit met anderen), presencing (contact maken met wat er is en kan zijn), crystalising (verbeelden mogelijke toekomst) en prototyping (van beelden naar actie).

² Bij transitie management gaat het om het creëren van beweging in een complexe, lange termijn uitdaging die om een omslag vraagt in denken en doen van bedrijven, overheden en maatschappelijke actoren. Vanwege de complexiteit en het vaak ook internationale karakter van het vraagstuk opereer je op meerdere schaalniveaus (van lokaal tot internationaal). Binnen het klassieke systeem stimuleer je innovaties (zoals duurzame vleessegmenten) om het systeem in beweging te krijgen. Tegelijkertijd probeer je innovaties te stimuleren die de potentie hebben het gehele systeem omver te gooien (systeeminnovaties zoals kweekvlees, nieuwe generaties vleesvervangers). Dergelijk innovaties kunnen uitgroeien tot iconen (bvb. elektrische auto, energieproducerende kas).

Een goudmijn voor een ondernemende ambtenaar, maar ook een opdracht met veel angels en voetklemmen...

Op internet werden felle polemieken uitgevochten over vlees versus veggie. Ook in de Kamer leek het hele mondiale vraagstuk teruggebracht tot dat ene lapje vlees. Hoewel minister Verburg (LNV) politiek de trekker van het programma was, pleitte minister Cramer (VROM) breeduit in de pers voor minder vleesconsumptie. Voor Verburg, die een ministerie leidde dat tevens verantwoordelijk was voor export van vlees, had het hele vraagstuk daarmee al een welhaast onmogelijke plek gekregen...

Nog voor ik goed en wel was begonnen, was het gehele vraagstuk al dusdanig gepolariseerd en teruggebracht tot een simpele vlees-versus-veggie-discussie dat de klassieke aanpak niet meer werkte. Ook politiek zat de zaak vast door het verschil in visie tussen Verburg en Cramer. Minister Koenders (BZ/OS) hield zich op de vlakke. Het bleek voor een coalitieregering heel moeilijk om leiderschap te nemen in zo'n gepolariseerde discussie. Persoonlijk was ik verrast door het feit dat vleesconsumptie in Nederland minstens zo gevoelig bleek te liggen als voetbal en bier: daar kom je gewoon niet aan. Ook was het opvallend dat het vooral een mannenissue was. De felheid van de reacties gaf echter aan dat er veel maatschappelijke energie op het thema zat, al zou menig psycholoog die felheid wellicht hebben bestempeld als een nationaal complex. Hoe dan ook, om beweging te creëren moest die energie aangesproken worden. Met mijn team besloot ik de aanpak volledig om te gooien.

De energieke samenleving in beweging

Met transitie management² als anker besloten we de energie en de dynamiek uit de samenleving direct aan te spreken, en de bekende 'leemlaag' van lobbyclubs en overlegstructuren in de polder te laten voor wat hij was. Daar waar mensen uit de 'leemlaaginstuties' bereid waren aan te haken, waren ze welkom. We zochten echter vooral aansluiting

bij groepen van koplopers onder consumenten en bedrijven: coalitions of the willing die durfden te pionieren met zowel inhoudelijke als procesmatige vernieuwing. Daarbij ging het enerzijds om duurzame vleesinitiatieven, en anderzijds om alternatieven voor dierlijke productie en nieuwe voedselinitiatieven. Zo werd onder meer onderzoek naar de ontwikkeling van kweekvlees uit dierlijke stamcellen gestimuleerd. Je mag onze werkwijze netwerksturing noemen, maar ook gewoon mensenwerk. Je richt je simpelweg op mensen en kansen, niet op de door mensen opgetrokken façade: instituties, procedures, bureaucratie...

In het kort bestond de transitieaanpak uit verschillende, samenhangende sporen:

(1) Aanjagen maatschappelijke innovaties en duurzaam consumeren

Omdat de politieke gevoeligheid de speelruimte van het Rijk beperkte om zelf een rol te spelen in de maatschappelijke dialoog, heeft het programma vooral onder de radar gewerkt. Maatschappelijke initiatieven zijn uitgedaagd om zelf een actieve rol te spelen. Enkele van hun projecten zijn ondersteund. Zo heeft Stichting Natuur & Milieu (SNM) de campagne www.ikbenflexitair.nl opgezet. Daarin werden consumenten geholpen een bewuste keuze te maken. Stichting Urgenda (een actieorganisatie voor duurzaamheid en innovatie) heeft met het bedrijfsleven activiteiten opgezet om de transitie een stimulans te geven, zoals het actief ondersteunen van koplopers en het inzetten van social media (bijvoorbeeld www.nieuwvers.nu). Urgenda is ook uitvoerder geworden van een platform van producenten van alternatieve eiwitproducten: Het Planeet. Het actief participeren in discussies op de social media vraagt van ambtenaren een grote mate van sensitiviteit en rolbewustheid. Vragen stellen, de complexiteit van het vraagstuk tot een behapbaar verhaal terugbrengen (onder meer via filmpjes) en mensen uitdagen tot actie en samenwerking zijn enkele van de rollen die we hebben gepakt. Zo werd het eigenaarschap van het vraagstuk steeds meer in de samenleving gelegd.

Met ketenpartijen is het Convenant Verduurzaming Dierlijke Producten getekend over het stimuleren van zogenaamde tussensegmenten tussen biologisch en gangbaar vlees. Daarmee is een enorme boost gegeven aan het vergroten van het aanbod van diervriendelijk geproduceerde producten. Niet alleen de samenwerking tussen ketenpartijen zorgde voor een duidelijke meerwaarde. Ook blijkt het organiseren van prikkels in de keten en het zichtbaar kunnen vermarkten van diervriendelijker geproduceerd voedsel effect te hebben. Het Beter Leven kenmerk van de Dierenbescherming (het bekende sterrensysteem uit de supermarkt) bleek het vehikel voor marktpartijen om aandacht voor dierenwelzijn te commercialiseren. De persoonlijke passie van enkele medewerkers van de Dierenbescherming en het lef van enkele sleutelpersonen bij de ketenpartijen om hun nek uit te steken, heeft hier de doorslag gegeven. De overheid kon zich daardoor richten op een faciliterende rol in het geheel.

(2) Aanjagen duurzame eiwitinnovaties

Via het organiseren van een heuse 'Protein Summit' met bedrijven en wetenschappers hebben we een groep van zo'n 60 kleine en grote innovatieve bedrijven weten uit te dagen tot de 'versnellingsaanpak eiwitinnovaties'. Mede door de inzet van scenario's ziet het bedrijfsleven het onderwerp nu als een internationale marktkans. Toen enige maanden later het topsectorenbeleid werd ontwikkeld heeft het bedrijfsleven het onderwerp dan ook zelf opgepakt: het maakt het nu onderdeel uit van het Topconsortium Kennis & Innovatie (TKI) Agri&Food³. Ook enkele andere TKI's hebben het onderwerp opgepakt, als een zogenaamde innovatieve 'cross over' tussen de topsectoren. Nederland heeft hiermee de potentie mondiaal koploper te worden met innovaties op het gebied van duurzame eiwitproducten en andere gerelateerde eiwitinnovaties: van maatschappelijk probleem tot innovatiekans!

Internationaal agenderen en aanjagen

Internationaal is het onderwerp in beweging gebracht door het in Brussel op de agenda te zetten, samen met een groep lidstaten, maar ook via de lijn van bedrijven en NGO's die veel energie op het onderwerp hadden. De Europese Commissie heeft het vraagstuk inmiddels opgepakt, zij het wat mij betreft nog niet helder genoeg in zijn complexe samenhang. Hoe dan ook, de Brusselse raderen zijn in beweging...

Mondiaal hebben we een uniek initiatief genomen met de FAO, de Wereldbank en een 'onlogische' coalitie van landen (van grootexporteur Brazilië tot het arme Ethiopië) die elkaar vooral vonden in hun gezamenlijke besef en drive om de veehouderij te verduurzamen: de Global Agenda for a Sustainable Livestock Sector, een initiatief met al na korte tijd zo'n 40 stakeholders. Door met een open mind het initiatief te nemen, bleek dat we veel partijen in beweging konden krijgen op dit gevoelige vraagstuk met grote belangen. Ook hebben we geïnvesteerd in samenwerking tussen energieke koplopers van ambtenaren binnen instellingen als OESO, FAO en UNEP: instituties die toch nog vaak hun eigen ding doen. Je zou het de mondiale leemlaag kunnen noemen...

³ Zie www.top-sectoren.nl

Mijn observaties

De aanpak om als ambtenaar onder de politieke radar te werken, subtiel aanwezig te zijn en gewoon aan de slag te gaan met groepen die wilden, werkte verrassend effectief. Het was soms al genoeg om aanspreekbaar te zijn, stimulerende prikkels te geven, de ruimte te hebben om knelpunten vanuit de overheid aan te pakken en af en toe een innovator in de zon te zetten. Die aanpak creëerde wel een spagaat: enerzijds werd het politieke machtssysteem bediend met zijn positiespel⁴ en anderzijds waren we met de samenleving vol aan de slag om beweging te stimuleren, of gewoon te faciliteren. Cruciaal voor succes was dat het bedrijfsleven en maatschappelijke initiatieven steeds meer het eigenaarschap pakten, waardoor een zekere maatschappelijke verankering ontstond. Toen het Kabinet Rutte I het voedselbeleid van de politieke agenda afvoerde en het programma werd opgeheven, bleef de dynamiek in de samenleving dan ook overeind. De sterke positie van de versnellingsaanpak eiwitinnovaties in het kader van het topsectorenbeleid getuigt hiervan.

Mijn belangrijkste observatie is echter dat de politieke arena en de belangrijkste belanghebbenden daar omheen zich al snel klem zetten in posities. Maatschappelijke beweging creëren was vanuit dat perspectief daarom niet logisch. Sterker nog, de politieke arena en de klassieke 'leemlaag' van branches en belangenbehartigers werkten eerder verlamd, terwijl er in de samenleving en het bedrijfsleven juist allerlei initiatieven ontstonden en marktkansen werden gezien. Het systeem was vooral veel met zichzelf bezig en leek niet te zien wat er in de samenleving gebeurde.

De veel gehoorde kritiek dat de klassieke instituties van ons poldermodel uit de tijd zijn en vernieuwing tegenhouden kan ik voor een deel dan ook onderschrijven. Instituties hebben als kenmerk dat ze zichzelf nooit opheffen. Dat is op zich geen probleem, maar als je merkt dat een instituut meer bezig is met zijn eigen positie dan met het ideaal van waaruit het ooit is opgericht, dan kun je spreken van een gestold ideaal. Vernieuwers en vrije denkers voelen zich bij zo'n stoltsel niet meer thuis. Het instituut vervalt dan tot een verlamd, in zichzelf gekeerd gebeuren. In Nederland dreigt dat nu op systeemniveau.

De ondertitel van mijn essay stelt de vraag of burgers van Venus komen en de overheid van Mars. In mijn ogen is het autisme van het machtssysteem een van de oorzaken van het wantrouwen van de burger: men staat erbij en men kijkt ernaar, als naar een spelshow (zo lijken verkiezingsdebatten in mijn ogen steeds meer op Idols...). Geen wonder dat parlementariërs zo laag gewaardeerd worden door de burgers die ze geacht worden te vertegenwoordigen. Hetzelfde geldt voor de leemlaag van branche- en belangenorganisaties die zichzelf een positie toe-eigenen waar 'de klant' vaak niet eens om gevraagd heeft. Mijn vraag aan hen is: wie dienen zij? Maar het autisme roept méér vragen op.

Wie voelt zich serieus genomen door iemand die alleen maar zegt wat je moet doen?

Zweeft de kiezer wel, of passen de politieke partijhokjes gewoon niet goed op zijn denkbeelden? Verreweg de meeste persoonlijkheidstesten geven aan dat mensen op hun basisovertuigingen nauwelijks veranderen. Voelt een MKB koploper zich écht vertegenwoordigd door zijn brancheorganisaties of dienen zij de sterkste lobbypartijen onder hun leden? De geluiden die ik opvang, neigen naar het laatste. Kijk naar de worstelingen van de vakbonden om hun bestaansrecht te rechtvaardigen. Hoe vaak horen we niet dat een politieke partij niet meer weet waarvoor ze staat? Waarom besta je dan nog? Is het bij deze voorbeelden dan niet vreemd dat de burger zich af en toe puberaal gedraagt en bij referenda toch wel erg vaak tegen stemt? ...dat die twee werelden - die van de klassieke instituties met hun positiespel, en die van de burger met zijn behoefte aan erkenning en zingeving - elkaar niet meer verstaan? Mijn ervaringen met de voedseltransitie leren mij dat er ongelooflijk veel energie en dynamiek in de Nederlandse samenleving zit.

De ervaring is ook dat we als overheid met alle goede bedoelingen zoveel regels en belemmeringen voor innovatie en vernieuwing hebben opgeworpen dat we er zelf last van hebben. Juist de koplopers, degenen die de beweging willen creëren die onze publieke doelen dichterbij brengt, passen niet in de hokjes die we met onze regels hebben gecreëerd. Maar vooral hebben we ons omringd met een dichte laag van partijen die ons in een positiespel dwingen dat fnuikend is voor maatschappelijke vernieuwing en innovatie; en fnuikend voor onze blik op de buitenwereld.

⁴ Het gebruikelijke ambtelijke werk van nota's, kamervragen, Algemene Overleggen met de Kamer, begrotingsbehandelingen, de Minister en de Kamer voorzien van informatie zoals rapporten, etc

Wat nu?

Nederland staat niet alleen voor de opgave van een mondiale voedseltransitie, maar ook voor een energietransitie, vergrijzing, krimpregio's, onbetaalbare zorgkosten en de noodzaak om innovatief en competitief te blijven. Ik noem dan nog maar een paar uitdagingen. Om al die uitdagingen het hoofd te bieden, kunnen we niet anders dan de dynamiek en de energie uit de samenleving optimaal aanboren, zoals Maarten Hajer in zijn essay over de energieke samenleving al betoogde. Laten we de zwakte van onze democratie (de dikke stroop van het rekening houden met iedereen) ombouwen tot onze kracht. Laten we van dikke stroop vloeibare ranja maken, zodat burgers en bedrijven verleid worden tot beweging, in plaats van gedemotiveerd door dikke smurrie.

Die ambitie vraagt in mijn ogen dat het Rijk niet meer automatisch met de leemlaag zaken doet, maar rechtstreeks met de grote diversiteit aan initiatiefrijke bedrijven en burgers die zelf beweging willen creëren; met Neue Kombinationen, zoals de Duitsers zeggen; onlogische en flexibele combinaties van netwerken. Het vraagt ook een ander type leiderschap van het Rijk: meer open, empatisch en kwetsbaar, waarbij de overheid niet meer vóór maar achter de troepen loopt, als een dienend leider. Als het Rijk haar burgers vertrouwt, dan moet het ook durven loslaten: minder regels, minder sturen, minder leemlaag. Wie voelt zich serieus genomen door iemand die alleen maar zegt wat je moet doen? Door iemand die alleen maar naar haar oude, gearriveerde vrienden luistert?

Het vraagt ook ruimte voor ambtenaren om op meerdere borden te schaken; en een andere interpretatie van de politieke verantwoordelijkheid. Als ambtenaren op expeditie gaan met de maatschappij, moeten ze ook fouten mogen maken zonder dat de kop van hun politieke baas rolt. Pionieren betekent namelijk ook dat dingen mislukken. Dat erkennen, biedt ruimte voor ambtenaren om zichzelf meer als mens in te zetten: mensen nemen hun verantwoordelijkheid, bureaucraten verschuilen zich achter hun functie. Mijn ervaring is dat het enorm wordt gewaardeerd als je als ambtenaar gewoon als mens meedenkt met een bedrijf of een maatschappelijke groep; en ook mijzelf geeft het veel meer voldoening. Zo moeilijk is het allemaal niet...

Voor mijn wat meer gestructureerde collega's in de publieke sector zou ik de volgende punten op een rij willen zetten ter inspiratie en overdenking:

- Denk niet vanuit je positie maar vanuit het maatschappelijke vraagstuk, en spreek andere mensen aan op hun energie hierop. Wat zijn de ontwikkelingen en trends rond het vraagstuk? Hoe zit het systeem in elkaar? Wat zien we als inspirerende stip aan de horizon? Wat is daarvoor nodig op de diverse niveaus, van internationaal tot lokaal? ...en waar zit dan de beweging?

- Verschuil je niet achter je functie, maar stel je open en kwetsbaar op, als mens. Benader andere spelers ook zo. Dan komen ook zij sneller achter hun façade vandaan. Waar zit hun drive en energie bij het vraagstuk, waar hun ruimte en belemmeringen? Soms zitten die belemmeringen bij hun functie, maar vaker dan je denkt gewoon bij hen als mens...
- Creëer binnen en buiten je organisatie ruimte en speel het spel: soms opereer je binnen het politiek-bestuurlijke systeem, soms neem je een duik in de energieke samenleving. Maar altijd vanuit het lange termijn doel: de stip aan de horizon die mensen bindt in hun drive. Creëer 'coalitions of the willing', liefst vanuit onlogische verbindingen. Juist die leiden vaak tot vernieuwing en beweging. Bedrijfsblindheid en tunnelvisie zijn geen mens vreemd...

Kortom: verleid de puber en laat de autist in zijn eigen wereld. De samenleving is een mooie, gevoelige meid die puberneigingen heeft omdat ze zich niet erkend voelt. Wat let ons als rationele, nuchtere ambtenaren om die uitgestoken hand aan te nemen, onze oude vrienden die altijd zo goed voor zichzelf hebben gezorgd achter ons te laten, en op avontuur te gaan met die mooie dame...?!

bronnen en inspiratie

- FAO, *Livestock's Long Shadow*, Rome 2006
- Maarten Hajer, *De Energieke Samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*, Planbureau voor de Leefomgeving, 2011
- Karen M. Hamaker-Zondag, *Het Projectiemechanisme in de praktijk*, Symbolon, 2008
- Jos van der Lans, *Loslaten, Vertrouwen, Verbinden. Over burgers & Binding*, 2011
- TKI Agri&Food 2013
- Caroline van Leenders, *10 tips voor slimme sturing*, Nieuw Akademia, 2009
- Jose Andringa, Liane Lankreijer, Caroline van Leenders en Lidwien Reyn, *10 kansen voor de energieke ambtenaar*, Nieuw Akademia, 2012
- C. Otto Scharmer, *Theory U. Leading from the Future as it emerges*, Berret-Koehler, 2009

Hoe staat het er mee?

Martijn van der Steen & Maurice Specht

Hoe gaat het? Hoever ben je? Wat heb je bereikt? Voor de ambtenaar die opereert in netwerken zijn dit lastige vragen: de vooruitgang hangt af van het netwerk. Hoe combineer je het ongepaste, vrije werk buiten met het gepaste, gestructureerde werk binnen?



ONGEPAST | GEPAST

Sturen in netwerken: koppelen, meedoen en verbinden

In Rotterdam wordt het bibliotheekwezen ingrijpend gereorganiseerd. Het aantal locaties van de gemeentebibliotheek gaat drastisch omlaag, waardoor de bibliotheek – met al zijn functies – letterlijk uit de wijk verdwijnt. Het was aanleiding voor een groep bewoners – waaronder één van de auteurs (Specht) – om een eigen initiatief te starten: *de Leeszaal Rotterdam-West*. Een bibliotheek, ontmoetingsplaats, educatief centrum en culturele plek ineem. Allemaal functies die in beleidsnota's van de gemeente ook worden vermeld. Waar wethouders voorstander van zijn en die we vaak als 'publiek' en 'van de overheid' benoemen. Maar die in de Leeszaal door bewoners zelf, onderling en op eigen voorwaarden worden gerealiseerd. Ze consumeren de bibliotheek niet, maar produceren er zelf één. Ze genieten de publieke waarde niet alleen, maar maken deze zelf. En dat betekent nogal wat.

De Leeszaal is een voorbeeld als vele anderen (zie ook Schulz e.a., 2013; Specht, 2012a, 2013; Van der Steen e.a., 2013) en past in een patroon: de netwerksamenleving. Doelen worden in de netwerksamenleving niet gerealiseerd door inzet van overheids capaciteit, maar door benutting van de *civic capacity* (Stone, 2005; zie ook Specht, 2012b). Publieke waarde komt niet van de overheid, maar ontstaat in samenwerkingsverbanden van overheid, ondernemers, bedrijven en – niet in de laatste plaats – burgers zelf. Beleidsrealisatie wordt samenwerken: makkelijk gezegd, maar niet zo makkelijk gedaan.

Overheidssturing wordt dan *overheidsparticipatie* (Van der Steen e.a., 2010; Van der Steen & Van Twist, 2008): waar de aandacht eerst was gericht op de vraag hoe burgers betrokken konden worden bij de uitvoering en ontwikkeling van beleid – burgerparticipatie –, gaat het in de netwerksamenleving om de vraag hoe de overheid aan kan sluiten bij wat burgers en maatschappelijke partijen doen (zie ook: Basten, 2010). Beleidsrealisatie is dan niet meer sturen, maar het *aansluiten* bij de inspanningen van anderen. Beleidsrealisatie in netwerken is koppelen, meedoen en verbinden. De overheid moet hard werken, maar samen met andere partijen. Ambtenaren hebben dan nog steeds een taak, maar kunnen die alleen met anderen volbrengen. Ze hebben een standplaats in de ambtelijke bureaucratie, maar

Steeds komen netwerkende ambtenaren zo in botsing met de regels van de eigen organisatie.

moeten voor beleidsrealisatie naar buiten. Deze bijdrage gaat in op de belangrijke vraag hoe dat naar buiten gaan zich verhoudt tot de organisatie en procedures zoals ze *binnen* in de eigen organisatie zijn.

De logica van het ongepaste

In hun klassieke werk over het werken in de overheidsbureaucratie wijzen March & Olsen (1989) op wat zij de *logic of appropriateness* noemen: in ambtelijke bureaucratieën gaat het niet om cognitieve rationaliteit, maar om *passendheid*. Ambtenaren doen niet wat cognitief-rationeel het beste is, maar maken afwegingen op basis van bestuurlijke prioriteiten, politieke kaders die ze meekrijgen, interne procedures en andere sturende en richtende signalen. Een stuk dat ze schrijven kan bijvoorbeeld pas verder wanneer een leidinggevende een paraaf geeft en dat maakt dat ze bij het schrijven van het stuk rekening houden met wat de volgende schakel in de keten er van zal vinden. Ze laten passages weg of kiezen voor bestaande uitgangspunten bij het onderbouwen van hun advies. Ze schatten in wat gegeven de organisatie en de preferenties die ze bij anderen verwachten *kan, mag en hoort*.

March & Olsen wijzen vanuit passendheid op het grote belang van regels en procedures voor het dagelijks werk van ambtenaren (zie ook: Noordegraaf, 2000; 2004). Er zijn allerlei procedures waar voorstellen in moeten passen en die bepalend zijn voor de kansen van een advies. Voldoet het aan het format? Is het op tijd? Heeft het de juiste route doorlopen? De bureaucratie wordt vaak op negatieve wijze met dergelijke procedures, regels en vormvereisten geassocieerd: ten onrechte, omdat de regels tot de kern van de organisatievorm zoals bedoeld behoren. Procedures zitten wellicht in de weg, maar ze vormen tevens de kern van wat de overheidsorganisatie is en hoe deze werkt. Ze zijn er daarom ook niet voor niets: verantwoordingsregels zijn opgesteld om de goede besteding van

publiek geld te toetsen, procedures zijn formeel en onpersoonlijk juist om de individuele willekeur van ambtenaren te vermijden.

Peeters e.a. (2010) betogen dat voor ambtenaren die in netwerken beleidsdoelen moeten realiseren eigenlijk het tegenovergestelde geldt: om in het netwerk effectief te zijn moeten ze *ongepast* handelen. Dat wil zeggen, ze moeten handelen volgens de regels van het netwerk, bijvoorbeeld in het tempo van de relevante partijen buiten. Netwerkende ambtenaren moeten opereren vanuit de regels en procedures van *binnen*, maar óók met die van *buiten*. En die zijn vaak verschillend. Vaak moet het snel, een ondernemer wil binnen een paar dagen antwoord. Maar de ambtenaar moet voor een toezegging eerst intern 'sonderen' en een procedure doorlopen. Dan staat de netwerkende ambtenaar voor de keuze: intern passend, maar niet aangesloten op de buitenwereld, of aansluiten op de buitenwereld maar daarmee ongepast voor de organisatie. Steeds komen netwerkende ambtenaren zo in botsing met de regels van de eigen organisatie: die nuttig zijn vanuit de logica van de overheidsbureaucratie, maar tegelijkertijd niet passen bij de realiteit van het netwerk.

Ongemakkelijke vragen

Wat doe je?

Het voorgaande komt samen rond voor intern opererende ambtenaren schijnbaar eenvoudig te beantwoorden dagelijkse vragen. Het werken in netwerken betekent dat wat een ambtenaar bereikt en doet sterk afhankelijk is van de activiteit in het netwerk. 'Contact onderhouden' is een veel gehoorde taakomschrijving van netwerkers, maar dat klinkt zwakker dan iemand die daar 'ik doe het primair onderwijs' tegenover zet. Netwerkende ambtenaren gaan nergens over. Klassieke hiërarchische sturing impliceert dat de ambtenaar ergens over gaat, netwerksturing betekent dat de ambtenaar ergens bij probeert te komen, aansluiting zoekt en verbinding maakt. In beide gevallen om een beleidsdoel te realiseren, maar op een heel ander manier, met een ander soort primaat. Leg dat bij het koffieapparaat maar eens uit.

Hoe gaat het?

Ingewikkelder wordt het nog als de vraag 'hoe gaat het' moet worden beantwoord. Die vraag wordt soms geïnteresseerd gesteld, maar vormt ook de kern van de verantwoording van inspanningen en voortgang. Voor inspanningen in netwerken is die vraag lastig te beantwoorden. Processen in netwerken kennen een grillig verloop. In het begin duurt het lang en schiet het niet op, maar ineens treedt de versnelling op. Of partijen lijken mee te doen, maar treden plots uit. Vaak is onduidelijk hoe ver het proces is, omdat niet afgebakend is wat het doel is en onzeker is of partijen mee gaan. Netwerken zijn doelzoekend

en daarom moeilijk in doelgerichte termen te vangen. Veel van de bestaande procedures voor verantwoording zijn hier slecht op toegerust.

Hoe ver ben je?

De vraag naar resultaat is voor netwerkers lastig te beantwoorden. In een proces waarin partijen met strijdige belangen samen tot een door henzelf gedragen convenant moeten komen blijft lang onzeker hoe de kansen zijn. 'Het gaat de goede kant op' is een realistisch antwoord, maar daarin zit de conclusie ingebakken dat het nog helemaal mis kan gaan. Voor processen in het netwerk geldt dat tot het moment van finale overeenstemming en bekrachtiging het nog helemaal mis kan gaan. En zelfs als er convenanten zijn ondertekend, dan betekenen die weinig. De echte winst moet elders zijn geboekt, in het onderlinge vertrouwen tussen partijen en het inzicht dat zij met een collectieve inspanning iets wederzijds moois kunnen bereiken. Zonder dat zegt een convenant niets, want partijen kunnen er eenvoudig en zonder pijn onderuit. En andersom geldt dat zonder convenant, maar met 'goed gevoel' in het netwerk er van alles gerealiseerd kan worden. Een enorme uitdaging voor netwerken – zeker naarmate het meer structureel voor beleidsrealisatie wordt ingezet – is daarom hoe zichtbaar is te maken wat netwerkers doen, hoe dat verloopt, hoe ver het is, hoe de stand van het proces is, en wat de kansen op succes zijn? En op welke termijn?

Wat heb je bereikt?

Aan het voorgaande verbonden is de vraag waar 'prestaties' van netwerkers landen. In een procesrol is de meerwaarde gelegen in het beter (of anders) laten functioneren van anderen door het leggen van verbindingen, door het aanreiken van andere perspectieven of door het leveren van relevante informatie. De uiteindelijke zichtbare 'prestatie' komt op het conto van interne of externe anderen. Succesvolle netwerkers zijn zelden zelf in beeld. Vaak niet eens bij de personen, afdelingen of partijen die van hun werk profiteren.

Was dat nodig?

Evenzo lastig is het om de meerwaarde van de netwerker zichtbaar te maken in de preventieve sfeer. Procesinterventies kunnen er bijvoorbeeld toe leiden dat een sluimerend conflict onder partners niet ontploft maar wordt weggemasseerd. Dat leidt tot de vraag of al die inzet eigenlijk wel nodig was, het ging toch goed? Was het wel nodig om al die partijen zo omstandig te betrekken: ze deden uiteindelijk toch gewoon allemaal mee? Had dat niet sneller gekund? Netwerkinterventies vergen volharding, maar produceren daarmee duurzame resultaten. Partijen komen in beweging omdat ze zelf verantwoordelijkheid dragen en intrinsieke motivatie hebben. Hoe is dat zichtbaar te maken? Wat zichtbaar is, is dat het lang duurde en toch zo vanzelfsprekend en gemakkelijk lijkt. Wat onzichtbaar blijft is dat het proces later 'gemakkelijk' gaat dankzij diepe investeringen in

het netwerk, het procesontwerp en het eigenaarschap bij deelnemende partijen. Het gaat niet gemakkelijk omdat het eenvoudig is, maar omdat het goed georganiseerd werd.

Publieke pioniers: oplossingen die zich in de praktijk ontwikkelen

Het voorgaande zou bijna suggereren dat er weinig netwerkende ambtenaren of publieke pioniers te vinden zijn. Gelukkig is dat niet waar. Op allerlei plaatsen binnen de overheid zijn ze te vinden. Zo ook bij bewonersinitiatieven, die vaak gezien worden als voorbeeld van de nu veel geroemde zelforganisatie. We bespreken hier de interventies van twee netwerkende ambtenaren in twee concrete projecten en duiden die in termen van hun rol en strategie. Zo ontstaat meer zicht op wat de gepaste ongepastheid van netwerkende ambtenaren is – en wat daarin nog verder gebracht zou moeten worden.

Singeldingen en de top-up ambtenaar

Een bekend bewonersinitiatief in Rotterdam is *Singeldingen*. Het begon een aantal jaar terug met drie vrouwen en een loempiakar, als reactie op een ongebruikt stuk gras langs een Rotterdamse singel. Inmiddels is het uitgegroeid tot een bloeiende plek waar in het voorjaar 14 weken lang voor en door bewoners activiteiten worden georganiseerd. De loempiakar is ingeruild voor een kiosk en er is door de gemeente speciaal stroom en water naartoe aangelegd. Het uit het niets gestarte initiatief heeft zijn plek verworven.

Maar dat ging niet zonder slag of stoot (Hillen, 2012). De initiatiefnemers zelf stellen dat het zeer de vraag is of een bottom-up initiatief gebaat is bij een overheid die zich toelegt op faciliterende behulpzaamheid. Zij zien de rol van de overheid in het netwerk niet als volgzzaam, maar als een balans tussen kritisch en meegaand. Omdat het eenvoudig is om je te laten meeslepen, overtuigd te zijn van je eigen gelijk en toegevoegde waarde, is het goed als overheden zich er 'precies genoeg mee bemoeien'. Ze moeten aangeven waar de randen van het initiatief liggen, waar de grenzen zijn en de kern ervan kritisch bevragen. Meeveren, maar ook terugduwen. Begripvol aanhoren, maar ook terugpraten. Niet met geld komen en het initiatief omarmen, maar eerst lastige vragen stellen en moeilijk zijn: waarom moet dit doorgaan? Wat is het anders en beter? Let wel, dat is iets anders dan de vragen stellen die vanuit de interne procedures nodig zijn: wat is de continuïteit? Is er een goed projectvoorstel? Zijn er helder omschreven doelen? Singeldingen vraagt om inhoudelijk tegenspel, geen procedurele toets. De initiatiefnemers zoeken kwaliteit en reflectie.

De taak van de overheid bij 'pop-up initiatieven' is niet marginaal of blijmoedig applaudisserend, maar cruciaal en inhoudelijk. De netwerkende ambtenaren moeten de discussie voeren of de publieke investering hout snijdt, wie erbij is gebaat, of ze deze

taak wel uit handen willen geven en of de onderneming wel solide is (Schreurs en Hillen, 2012). De initiatiefnemers van Singeldingen noemen dit de *top-up ambtenaar*. Iemand die zich kritisch, maar welwillend opstelt en kwaliteit en reflexief vermogen toevoegt aan een bottom-up initiatief. Het zorgt voor een spiegel naar initiatiefnemers die zich gemakkelijk kunnen verliezen in hun initiatief. Singeldingen vond er een aantal op zijn weg en dat heeft er mede voor gezorgd dat het nu de kwaliteit heeft die het heeft.

Leeszaal Rotterdam West: versnellen en verknopen

Het tweede voorbeeld is de *Leeszaal Rotterdam West*. De Leeszaal begon als reactie op het sluiten van bijna alle wijkbibliotheken in Rotterdam. Na onsuccesvol protest ging een groep bewoners op zoek naar een betere plek om boeken, lezen en ontmoeten te organiseren dan een uitgekilde wijkbibliotheek. Er werden bijeenkomsten voor betrokken bewoners georganiseerd en er ontstond het idee om een 5-daags festival te organiseren. Het festival was bedoeld om de ideeën over de Leeszaal uit te testen, maar ook bedoeld om naar buitenstaanders die sceptisch waren te laten zien dat ze het mis hadden. Tijdens een van deze bijeenkomsten schoof gemeenteambtenaar *Menno* vanuit zijn functie als cultuurscout aan. Cultuurscouts ondersteunen kunst- en cultuurprojecten met een sociaal-maatschappelijke insteek in Rotterdam. Hij dacht mee en bracht de nodige speelsheid terug in de toch al erg serieuze gesprekken. Zo stelde hij voor om een avond te besteden aan erotische literatuur en kende hij een vuurspuwende dichter. Maar net zo belangrijk waren de talrijke contacten die hij gevraagd en ongevraagd legde. Zo verbond hij ons met allerlei mensen – zowel ambtenaren in de gemeentelijke diensten, als kunstenaars en organisatoren in het creatieve veld – die een bijdrage konden leveren. Dit leverde enorme snelheidswinst op. Mensen konden rechtstreeks benaderd worden en de naam *Menno* was een goede introductie bij anders ongemakkelijke eerste ontmoetingen met onbekende potentiële supporters.

Ongevraagd trad *Menno* achter de schermen ook op als ambassadeur van *De Leeszaal*. Bijvoorbeeld bij een aanvraag bij de Rabobank Rotterdam in het kader van het programma ‘Maak je sterk voor je buurt’. Om te bepalen of het initiatief kans had belde de betrokken medewerker met *Menno*, die hij toevallig (of eigenlijk toch niet) kende van eerdere betrokkenheid van de bank bij de buurt. *Menno* overtuigde hem dat hier iets bijzonders kon ontstaan en zo kwam budget voor het festival los. En zo gebeurde het vaker.

Ook in de volgende fase van de Leeszaal – van een 5-daags festival naar een pilot van een jaar – verbond hij het initiatief weer met andere partijen in de stad. Een linkje met een ambtenaar die over de horecavergunningen gaat bijvoorbeeld. Met hem, zo vertelde *Menno* ons, konden we eens open praten over het schenken van alcohol tijdens avond-bijeenkomsten. Dit mag niet zonder vergunning, maar tegelijkertijd is een horecavergunning nog helemaal niet aan de orde. Met hem konden we kijken wat er mogelijk zou zijn,

En ze zijn niet zelf de verbinding, maar openen de wegen voor anderen om elkaar op te zoeken.

verzekerde *Menno* ons. En zelfs als hij zegt dat het niet mag, zo wist *Menno*, zal hij niet speciaal komen controleren. Zo bood *Menno* een opening om het op een betere manier te regelen. Hij dacht mee, waarbij het elke keer aan het initiatief is om er iets mee te doen. *Menno* versnelt en verknoot, zonder dat hij overneemt of zich indekt. Hij kent de weg in de wereld van het netwerk én die van de bureaucratie en legt steeds de kleine paadjes tussen beide bloot. Zodat de initiatiefnemers die vervolgens zelf kunnen bewandelen.

Netwerkende ambtenaren als zoekende professie

Dit zijn slechts twee voorbeelden van wat ambtenaren die bottom-up initiatieven vooruit helpen. Waarom zijn deze ambtenaren effectief in het netwerk?

Ten eerste valt op dat ze zich zowel als ambassadeur als kritische vriend opstellen. Ze praten het initiatief niet naar de mond, maar denken mee – en tegen! Ten tweede brengen ze netwerken bij elkaar die elkaar anders niet zouden vinden. Ze zitten niet aan bij het initiatief, maar verbinden netwerken met elkaar. En ze zijn niet zelf de verbinding, maar openen de wegen voor anderen om elkaar op te zoeken. Ze leggen het contact, ze zijn het niet zelf. Zo blijft het initiatief waar het in bottom-up initiatieven moet zijn: elders. Ten derde valt op dat netwerkende ambtenaren professionele waarde met authentieke waarde combineren. Ze kennen hun vak, maar zijn meer dan alleen ambtenaren die hun werk doen. Dat is bovendien belangrijker dan eenvoudigweg betrokkenheid: netwerken zijn kritisch en hebben een fijn oog voor wie oprecht en intrinsiek gemotiveerd is. Tegelijkertijd is interessant dat de initiatiefnemers van Singeldingen expliciet aangeven dat ze in ambtenaren geen ‘fans’ zoeken. Die hebben ze al genoeg. Ze zoeken kritisch tegenspel, iemand die het initiatief en de initiatiefnemers beducht maakt voor de kwetsbaarheden en blinde vlekken van hun idee. Ze zoeken geen overheid die het allemaal makkelijk en laagdrempelig maakt, maar ambtenaren die ze het vuur aan de schenen leggen en moeilijk maakt.

De voorbeelden in de twee initiatieven en de andere delen in deze bundel stemmen hoopvol over het vermogen van de overheid om effectief in de netwerksamenleving te opereren. We zien ambtenaren die verbinding maken met bottom-up initiatieven of die zelf vernieuwing inzetten en doorduwen. Ze brengen samen het systeem van de overheid verder en zorgen voor blijvende verandering. Maar toch moet dat optimisme met de nodige voorzichtigheid omkleed worden. De ambtenaren in onze voorbeelden zijn nadrukkelijk buitenboordmotoren van de organisatie, die zich ver weg bevinden van de lastige vragen die we hebben genoemd. Ze zijn ongepast en iedereen weet het. De echte uitdaging wordt om arrangementen te vinden waarin de ongepastheid meer gemeengoed wordt – en daarmee ook weer meer passend is. De pioniers laten zien hoe het kan – en misschien wel moet – maar versluiëren daarmee de uitdaging die er achter ligt: hoe organiseren we de ambtelijke bureaucratie zo, dat netwerkend werken gewoon wordt en netwerkende ambtenaren zich niet in bochten moeten wringen om de meest gewone maar tevens ongemakkelijke vragen te beantwoorden? Dat antwoord zal zich in de praktijk ontwikkelen en is hier niet te geven. Het is ook nogal een uitdaging, die ook het pionieren in ander perspectief plaats. Eerst en vooral zijn zij aan het werk om direct knellende en klemmende maatschappelijke vragen op te lossen – met in plaats van voor anderen! Maar in het spoor van hun inspanningen ontwikkelen zij zicht op een andere manier van overheidssturing, overheidsorganisatie en een nieuwe professionaliteit van de ambtenaar. De publieke pioniers zijn goed onderweg, maar de zoektocht is pas net begonnen.

Referenties

- Basten, F. (2010) Civiele Bestuurskunde. Bestuurskunde voor actief burgerschap, in Van der Heijden, J. (red.). *Combineer wat je hebt. Duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*, Delft, Eburon
- Hillen, M. (2012) Ontmoeten en ontspannen in het groene hart van Delfshaven, in Specht, M. (red.) *Community Lover's Guide to Rotterdam*, geraadpleegd op: www.communityloversguide.org/rotterdam
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1989) *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*, New York: The Free Press
- Noordegraaf, M. (2000) 'Attention!': *work and behavior of public managers amidst ambiguity*, dissertatie EUR, Delft: Eburon Publishers.
- Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*, Bussum: Coutinho
- Peeters, R., Van der Steen, M. & Van Twist, M.J.W. (2010) *De logica van het ongepaste: over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*, Dordrecht: BiblioVanGerwen
- Schreurs, E. en Hillen, M. (2012) *Top-up! Pleidooi voor een weerbarstige ambtenaar*, Archined, geraadpleegd op: <http://www.archined.nl/recensies/2012/oktober/top-up-pleidooi-voor-een-weerbarstige-overheid/>
- Schulz, M., Van der Steen, M & Van Twist, M.J.W. (2013) *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*, Den Haag, Boom Lemma
- Specht, M. (red.) (2012a) *Community Lover's Guide to Rotterdam*, geraadpleegd op: www.communityloversguide.org/rotterdam
- Specht, M. (2012b) *De pragmatiek van burgerparticipatie. Hoe burgers omgaan met complexe vraagstukken omtrent veiligheid, leefbaarheid en stedelijke ontwikkeling in drie Europese steden*, proefschrift Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Specht, M. (2013) Zelforganisatie vanuit het perspectief van burgers: inzichten uit onderzoek naar de pragmatiek van burgerparticipatie in 3 Europese steden. In: *Bestuurskunde*, 2013, nr.1.
- Stone, C. (2005) Civic Capacity: what, why and from whence, in Fuhrman, S. en Lazer-son, M (ed.) *Institution of American Democracy: the public schools*, Oxford, Oxford University Press
- Van der Steen, M. & M. van Twist (2008). *Op weg naar de doe-het-zelf-democratie: van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie*, Den Haag: InAxis.
- Van der Steen, M., Peeters, R., Van Twist, M.J.W. van. (2010) *De Boom en het Rizoorn: overheidssturing in een netwerksamenleving*, Den Haag: Ministerie van VROM
- Van der Steen, M., J.A. de Bruijn & Th. Schillemans (2013) Overheid, markt, gemeenschap. In: *Bestuurskunde*, 2013, nr.1.

Het Maasland model

Jaap Jongejan

Waarom moeten mensen eerst ontslagen worden en dan via dure
publieke re-integratie weer aan het werk geholpen? Waarom zoeken we
niet naar nieuwe flexibiliteit en daardoor naar nieuwe zekerheid?
Het Maaslandmodel doet het anders.



Anders Denken

Aanleiding

Als vakbondsbestuurder heb ik jarenlange ervaring met krimp en groei van bedrijven. Van ontslag van mensen en aannemen van mensen. Ik heb steeds meer risicomijdend gedrag van ondernemers gezien inclusief het verschuiven van het ondernemingsrisico naar mensen die in flexibele contracten moeten werken (de zogenaamde flexibele schil). Maar ik zie ook het zekerheidsgedrag van werknemers dat zich vertaalt in 'blijf zitten waar je zit en verroer je niet'. Loopt de niet bewegende werknemer niet het risico om de outsider van morgen te worden? Maar hoe slecht is het nu werkelijk gesteld met de arbeidsmarkt? Als alle ontslagen mensen in de periode dat ik vakbondsbestuurder was niet aan het werk zouden zijn gekomen, zou nu meer dan 50% van de beroepsbevolking zonder werk zitten. Dus blijkbaar komt (bijna) iedereen aan de slag. En toch blijft er bij mij een onbehaaglijke gevoel de boventoon voeren. Waarom moeten mensen eerst ontslagen worden en dan via dure publieke re-integratie weer aan het werk geholpen worden? Een verspilling van energie en geld.

Mobiliteit en natuurlijk meedoen

We weten dat mensen steeds vaker van baan gaan wisselen, dus steeds meer korte 'niet werk' perioden kennen. En we weten dat er een toekomst aan komt waarbij we meer banen hebben dan mensen die de banen kunnen vervullen. Tegelijkertijd zie je de mondigheid van mensen toenemen en de klassieke verhouding tussen arbeid en kapitaal wijzigen. Werkgevers zijn niet meer bezig met werkgeven van de wieg tot het graf, maar hebben alle aandacht nodig om zich aan te passen aan vraag en aanbod van vandaag en verwachten dat ook van hun werknemers. Flexibiliteit is nu het toverwoord. De tijd van de striptekening van Peter van Straaten (twee directeurs die vanuit hun kantoor neerkijken op het fabriekspersoneel en naar elkaar uitspreken: 'houd jij ze dom, dan houd ik ze arm') lijkt definitief achter ons te liggen. Vandaag de dag zeggen de directeur en de medezeggenschapsraad eerder tegen elkaar: 'zullen we samen zorgen dat alle werknemers goed opgeleid zijn en dat er optimale flexibiliteit is, zodat de toekomst voor ons allen verzekerd is'.

De huidige arbeidsmarktsystemen en sociale wetgeving zijn echter grotendeels geënt op de naoorlogse samenleving. Het was toen bou-

Werkgevers en werknemers worden zelf verantwoordelijk voor alle arbeidsmobiliteit in de regio.

wen aan Nederland en je geen zorgen hoeven te maken over sociale zekerheid. Nationale collectieve verzekeringen dekten alles af en waren een prima antwoord op de ontwikkelingen in die tijd. Maar als de tijd verandert, zal ook het antwoord moeten veranderen. Een antwoord dat past bij deze tijd en tegelijkertijd anticipeert op morgen. Naar die constructie ben ik op zoek gegaan. Een antwoord op de veranderende werkomgeving. Een antwoord op het vele geld dat we uitgeven aan sociale zekerheid. Vandaag de dag 68 miljard euro! Hoe richten we arbeidsmobiliteit zo in dat niet alles gericht is op ontslag en een uitkering? Kunnen we ons denken en doen focussen op meedoen van mensen en optimale productiviteit voor organisaties? Niet gericht zijn op baanzekerheid, niet alleen kijken naar werkzekerheid maar gericht op toekomstzekerheid? Anders gezegd hoe passen we onze oude systemen aan op de nieuwe werkelijkheid? Iedere keer schaven aan oude systemen levert zere plekken op! Een goede breuk geneest vaak beter! Dus op zoek naar de verandering in de arbeidsmarkt, maar dan niet de verandering die synoniem is aan verslechtering. Maar vanuit anders denken en anders doen, komen tot een verandering mét perspectief.

Anders Doen

De oude arbeidsmarkt

Dit heeft geleid tot een idee over het anders inrichten van het systeem arbeidsmarkt. Werkgevers en werknemers worden zelf verantwoordelijk voor alle arbeidsmobiliteit in de regio. Het private arbeidscontract kan weliswaar morgen gewoon beëindigd worden, maar dat ontslaat beide partijen niet van de eigen verantwoordelijkheid om te gaan werken aan een volgende stap in de loopbaan. Nu wordt dat private probleem over de schutting gegooid en mag de overheid het oplossen. Werkgevers gooien tegelijkertijd een zak geld mee over de schutting (WW premie, sociaal plan, kantonrechter). Zo laten werkgevers en werknemers een ander met een ander doel aan ons probleem werken.

Zonder dat de werkgever en de werknemer daar echt zicht op hebben, laat staan zeggenschap. In mijn denken en doen kan dat anders en ik heb dat in vele zalen uitgelegd. Pas op de laatste dag van ons dienstverband komen we in actie. Dan melden we ons bij de UWV en komen in een WW traject, daarna in re-integratie en na een jaar gaan we opleiden en... uiteindelijk komen we via een omweg weer aan het werk.

Maar daar blijft het niet bij. De premiebetaler (vandaag de werkgever) betaalt de WW uitkering: 75% of 70% voor 0% productiviteit. De werkgever betaalt eventueel ontslagvergoeding, sociaal plan, en dat vaak in een periode van bijvoorbeeld reorganisatie waar juist het bedrijf het wellicht niet kan betalen. De werknemer komt al snel in de WW terecht en constateert een paar dingen. Vanuit de WW solliciteren is moeilijker dan vanuit een werksituatie. Een uitkering is altijd 'minder' dan werken, de financiële aanvulling is tijdelijk en lost niet het werkloosheidsprobleem op. De pensioenopbouw loopt niet door, de sociale contacten zijn minder en vanaf dag één ga je een achterstand oplopen in je vakmanschap. Kortom stilstand en overgeleverd aan het systeem.

Maar ook de overheid zit vast in dit systeem. Ondanks dat er door diverse kabinetten aan de uitvoeringskant al van alles is geprobeerd: van bedrijfsvereniging tot UWV werkbedrijf. De essentie is dat de overheid sinds jaar en dag kiest voor bezuinigen op het oude systeem. De WW kosten moeten naar beneden. We maken de WW korter. Echter de WW korter maken heeft alleen effect op de achterkant van de WW. Daar zit het kleinste aantal mensen in en waarschijnlijk het grootste deel mensen die de uitkering hard nodig hebben. Ik kies ervoor om de deur aan de voorkant op slot te doen. Geen instroom in de WW maakt de WW aan de voorkant korter, daar haal je het meeste voordeel. Dus investeer in kosten besparen is mijn stelling en geef verantwoordelijkheid daar waar de verantwoordelijkheid behoort te liggen. Werkgevers en werknemers zijn samen verantwoordelijk voor de arbeidsmarkt in de regio.

Maaslandmodel

Mijn oplossing, die ik het Maaslandmodel¹ noem, gaat alleen uit van werken. Ik leg de primaire verantwoordelijkheid voor werken en aan het werk blijven daar waar werk ontstaat, in bedrijven en organisaties. Dus bij werknemers en werkgevers zelf (en bewust in die volgorde). Bouw samen met andere werkgevers en opleidingsinstituten in de regio aan een integrale, regionale en intersectorale 'nieuwe arbeidsmarkt'. Ga vanaf dag één van de aanzegging van ontslag bewust aan het werk om een volgende baan te vinden. Doe dat samen, werkgevers en werknemers in de regio. Deel alle vacatures, ken elkaars onderneming, wees ervan bewust dat je vandaag mensen zoekt en morgen mensen te veel hebt.

¹ Mijn eerste presentatie was in Limburg en we hadden al een Rijnlandsmodel. In Limburg heb je de Maas. Dus werd het Maaslandmodel.

Je hebt elkaar nodig in de regio. Neem de tijd en verleng eventueel de opzegtermijn (doorwerkperiode in plaats van recht op WW) om te voorkomen dat iemand in het WW gat valt (is duur en zowel menselijk als economisch de meest slechte oplossing). Maar stel dat het niet lukt om bijvoorbeeld binnen een aantal² maanden na aanzegging in een andere baan terecht te komen? Daarvoor hebben we het transfercentrum Maasland ingericht. Werknemers komen 'in dienst' bij het transfercentrum waar werkgevers en werknemers eigenaar van zijn. In het transfercentrum wordt juist extra aandacht gegeven aan omscholing, uitzenden, detacheren, zelfstandige worden, creativiteit stages lopen enz.. Alles is gericht op werk. Ook dan zit dus niemand thuis, ook dan wordt er gewerkt aan werk. Pas daar ontvang je een eerste (gedeeltelijke) uitkering als blijkt dat de andere activiteiten niet voldoende inkomen genereren. In mijn lezingen meld ik altijd dat iedereen recht heeft op een Kerstpakket - niet uitsluiten maar insluiten, met maar één doel: voorkom dat mensen in het zwarte gat vallen. Een voorbeeld dat ik ook vaak gebruik is die van vervuilde grond. De bouwwereld weet inmiddels dat het schoonmaken van vervuilde grond achteraf vele malen duurder is dan vooraf te voorkomen dat de grond vervuult. Voorkomen is beter dan genezen! Maar de parallel naar mensen lijken we niet te leggen. En toch is het eenzelfde principe. Voorkom improductiviteit aan de voorkant. Dus niet ontslaan, maar begeleiden naar een volgende baan. Dat kost per definitie minder dan na een WW periode en re-integratie weer proberen terug te komen in een veranderende werkplek. Aan de voorkant het probleem oplossen levert én mensmeerwaarde én economische meerwaarde op.

Experimenten

Inmiddels zijn er experimenten met het Maaslandmodel gestart. In zo'n experiment worden eerst de werkgevers in een regio bij elkaar gebracht om een samenwerkingsverband te vormen. Vervolgens sluiten opleidingsinstituten aan en gaan met werknemers in gesprek om de arbeidsmarkt anders in te richten. Winst voor werkgevers: minder kosten, meer en betere productiviteit en een betere naam als werkgever (het kan wel slecht gaan bij dat bedrijf, maar ze helpen je wel aan een volgende baan). Winst voor werknemers: blijven, geen uitkering, geen pensioengat en groei van mensmeerwaarde. Tegelijkertijd kan de overheid terug naar de kerntaken, namelijk het faciliteren van de burgers, en daar waar burgers er samen echt niet uitkomen ondersteuning bieden. De financiële en maatschappelijke winst voor de overheid en voor onszelf, kan groot zijn. Dan moeten we één ding doen en dat is van het oude systeem afkomen en langzaam maar zeker het Maaslandmodel implementeren. Het kan niet zo zijn dat we eenvoudigweg ons probleem, waarvoor we zelf verantwoordelijk zijn, over de schutting gooien richting overheid!

Inmiddels loopt in Hardenberg een pilot, met voorlopers en mensen die durven het oude denken los te laten. We leren veel van elkaar. Onder andere de noodzaak van een echt commitment van werkgevers om de nieuwe ideeën in goede en slechte tijden uit te voeren. Ja zeggen tegen een nieuw idee spreekt enthousiasme uit, maar ik heb gemerkt dat

het moeilijk is om het commitment vast te houden. Tevens is er ook een bepaalde massa van werkgevers nodig die werk maken van ontslag. Dat vergroot de kans op succesvol van werk naar werk gaan.

Het huidige systeem van ontslag is erg makkelijk en hardnekkig: 'ik ontsla iemand en ben van mijn probleem af.' En aan de werknemers kant wordt nog te veel gedacht dat er bij ontslag een recht is op een hoge ontslagvergoeding. In de volgende fase van het Maaslandmodel zullen initiatiefnemers, werkgevers en werknemers, nog meer moeten werken aan de bewustwording en olievlekwerking naar andere werkgevers en werknemers dat géén werk voor alle partijen altijd slechter is.

Naast de pilot in Harderberg is een volgend transfercentrum gestart in West Brabant samen met ACE³ een grote club van werkgevers uit de publieke en private sector. Een samenwerking waar ik een persoonlijke klik heb met de initiatiefnemer. Naast de feitelijke uitrol van het Maaslandmodel werkt ons enthousiasme aanstekelijk. Energie steken in ontmoetingen met mensen levert veel aanhangers van het Maaslandmodel op. Langzaam maar zeker zien mensen dat het anders kan en moet.

In Alkmaar probeer ik samen met de gemeente het Maaslandmodel meer van toepassing te laten zijn op Wajong en WSW. Hier ervaar ik dat de samenwerking met de gemeente op politiek niveau (wethouders) makkelijker verloopt dan op het niveau van ambtenaren. Kort samengevat, ambtenaren gaan teveel uit van de huidige problemen, te veel mensen die in de bakken zitten. Het vertrekpunt in de Maaslandfilosofie is dat werk ontstaat door economische activiteiten. Het is zaak om mobiliteit (van werk naar werk) te organiseren en mensen die aan de kant staan aan het werk te helpen. In mijn ogen heeft de gemeente daarin een faciliterende rol in plaats van de regierol. De overheid kan voorwaarden scheppen, wetgeving aanpassen, meedenken en vooral zelf als werkgever het goede voorbeeld geven.

Tenslotte hebben we in de regio Arnhem Nijmegen net de eerste gesprekken met gemeenten en werkgevers gevoerd om ook daar de mogelijkheden van een start van het Maaslandmodel te onderzoeken. Mooi om te zien dat er steeds meer pilots komen.

Samenwerking privaat en publiek

Het lijkt of bovenstaand verhaal vanzelf loopt, echter niets is minder waar. De aanloop naar de situatie van vandaag, met (financiële) ondersteuning voor het Maaslandmodel

² Aantal maanden is af te spreken in CAO.

³ Het arbeidsmobiliteitscentrum, een platform opgericht door, voor en van werkgevers. Hier zijn 1600 werkgevers bij aangesloten.

van SZW, BZK, gemeente, provincie en Gak fonds, was langdurig en lastig. De zoektocht naar een andere invulling van de arbeidsmarkt vraagt om een systeemverandering. Dat is haast per definitie vragen om weerstand. Naar mijn idee is een overheid die vooral uitvoert en handhaaft niet vanuit zichzelf op zoek naar vernieuwing. Het wordt dan ook moeilijk als diezelfde overheid anderen moet beoordelen of zij vernieuwend en creatief genoeg zijn om daar overheidsgeld aan uit te geven. Bij de eerste discussies over het Maaslandmodel met ambtenaren van SZW zijn 'ja maar' en als goede tweede het woord 'misbruik' de meest voorkomende reacties. Het eigenlijke probleem waar ik tegen aan liep, was dat nieuwe ideeën afgezet werden tegen bestaande denkbeelden en regels die mij het gevoel gaven dat er op één van de belangrijkste thema's van SZW, namelijk duurzame inzetbaarheid, (nog) geen duidelijk beeld was hoe de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen zich zouden ontwikkelen. Een andere barrière is het bestaande leidende proces van beïnvloeding. Uit de gesprekken met de ambtenaren van SZW blijkt in tweede instantie dat ze wel degelijk geïnteresseerd waren in het Maaslandmodel, maar op de een of andere manier niet door een leemlaag kwamen. Op zich verklaarbaar, maar niet voldoende om niet verder te gaan met Maaslandmodel.

Dus zoek je toch de achilleshiel van de departementen en dat is in eerste instantie de politiek, concreet de Tweede Kamer en het Kabinet. Normaliter ben ik erg van, neem mensen mee in het proces en start niet bij de hoogste baas. Want de hoogste baas gaat het toch voorleggen aan zijn medewerkers en als zij zijn overgeslagen enz. In dit geval ben ik wel gaan praten met Tweede Kamer leden en ontmoette ik ook daar veel enthousiasme. De echte doorbraak is gekomen door vele interessante gesprekken met de toenmalige Minister van SZW, Piet Hein Donner. Hij en ook zijn opvolger Henk Kamp⁴ ondersteunen het Maaslandmodel. Met name oud minister Donner was het breekijzer voor financiële ondersteuning voor proeftuinen in het kader van het Maaslandmodel.

Ingewikkeld was dat de financiële ondersteuning is gebonden binnen het systeem van de bureaucratie. De proeftuinen voor het Maaslandmodel dienen binnen de bestaande kaders te worden uitgevoerd omdat er geen wetswijziging kan plaatsvinden. SZW kent geen mogelijkheid om de wet (gecontroleerd) tijdelijk buiten werking te stellen. Een ander probleem is dat het Maaslandmodel op zichzelf niet zomaar subsidie kan krijgen. Er wordt dus een subsidiepotje opengesteld voor een aantal van Werk naar Werk projecten. Het was een taai proces. Twee denkwerelden van publieke sfeer (regelgevend) en private sfeer (ondernemend) moeten elkaar vinden, maar uiteindelijk wel met resultaat.

⁴ Afspraken met Minister Ascher en Staatssecretaris Klijnsma worden nog gemaakt.

Dat zij nieuwe ideeën moeten beoordelen langs de lijn van bestaande wetgeving.

Veranderen met perspectief

Systeemdenken

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat in de processen die ik mede in gang heb gezet, het essentieel is om gedurende de rit te kunnen veranderen van perspectief en je te kunnen verplaatsen in de ander om de vraag die voorligt een stap verder te brengen. En dat is geen sinecure! Voor SZW betekent het bijvoorbeeld dat zij nieuwe ideeën moeten beoordelen langs de lijn van bestaande wetgeving. Wetgeving die in zichzelf uitgaat van voorkomen van misbruik, de situatie van gisteren vastlegt en vooral voor iedereen toepasbaar moet zijn. Als je dat afzet tegen een snel veranderende omgeving (wereld-economie) dan is het de vraag of het systeem van wetvorming nog wel de werkelijkheid bijhoudt. Het systeem zelf zorgt voor meer regels in plaats van minder. Wat vandaag vaststaat, is morgen weer anders! En moet dus ook weer in regels worden vastgelegd (rechten en plichten denken). Hier geldt dat anders denken, minder in rechten en plichten, maar meer in verantwoordelijkheid en deugden, een breuk kan betekenen met het oude systeem. In het systeemdenken, zit één van de problemen van het vooruitdenken. Het is uiteraard noodzakelijk om ondersteunende systemen te bouwen (bewust of onbewust) om complexe situaties te kunnen hanteren. Echter, systemen hebben het in zich om langer te blijven bestaan dan de werkelijkheid vraagt. Op micro, meso en macro niveau kunnen we gemak, maar ook last van hebben van systemen. Zeker van systemen die we niet eens meer herkennen.

Het systeem van schoolvakanties is zo'n voorbeeld. Schoolvakanties zijn ooit ontstaan omdat de kinderen hun ouders moesten helpen op het land. Dat is nu zeker niet meer het geval. Maar we krijgen nu last van het systeem, ouders kunnen nu de kinderopvang niet meer regelen omdat de kinderen zo lang vakantie hebben in de zomer... Fascinerend is het om te zien dat we nog steeds de vakantietoeslag krijgen in mei. Omdat in juni het vakantiehuysje betaald moest worden, waar we met z'n allen in juli naartoe gingen...

Waardoor verworven rechten niet gaan zitten in wat ik had, maar in toekomstige stappen maken.

Vandaag zijn sociale partners nog steeds bezig om conjuncturele problemen op te lossen met structurele oplossingen. Je komt er nooit meer vanaf.

Dilemma

Het lijkt wel of alle werkgevers maximale flexibiliteit willen en alle werknemers maximale zekerheid, zie hier een dilemma. We hebben geleerd dat we in zo'n situatie moeten doorpakken en moeten kiezen. Maar kiezen is niet altijd de beste oplossing. Stel dat je een andere weg bewandelt. Niet de keuze maken gebaseerd op 'gisteren', maar op de ontwikkeling van morgen. Stel dat je werknemers een contract van maximaal vijf jaar geeft. En dat je het contract van beide kanten kunt verlengen, maar dat het niet verlengen voor beiden een verantwoordelijkheid met zich meebrengt om wel naar een volgende baan te gaan (zie Maaslandmodel). Is het dan niet in beider belang om te investeren in opleiden en in het voorbereiden op de volgende stap op de arbeidsmarkt? Waardoor verworven rechten niet gaan zitten in wat ik had, maar gaan zitten in toekomstige stappen maken. Een ander voorbeeld is de discussie over vaste en losse arbeidscontracten. Terwijl de echte discussie gaat over opleiden. Je kunt beter een contract voor onbepaalde tijd aangaan met een 'opleidingsinstituut', waardoor je altijd aan het werk kan (blijven). Het arbeidscontract geeft onvoldoende zekerheid. En wat te denken van het afsluiten van een CAO voor maximaal vijf jaar en na 5 jaar weer op nul beginnen!? Uiteraard blijft de financiële waarde van de CAO overeind, maar ga de CAO artikelen invullen naar wat we overmorgen nodig hebben. En ja wellicht blijft 70% hetzelfde, maar dan heb je er opnieuw bewust voor gekozen.

Basisvoorwaarde voor veranderen is vertrouwen hebben in een verandering. Vertrouwen in mens en omgeving. Dat zijn nu net de grootste problemen. We hebben alles afhankelijk gemaakt van economische kengetallen. De dagelijkse cijfertjes bepalen de menselijke keuze en veroorzaken onrust. Vertrouwen maakt van een mens een medemens, een organisatie een gemeenschap en van een maatschappij een samenleving. De afstand tussen de technologische en complexe ontwikkeling zorgt niet alleen voor vervreemding van

arbeid (oud), vervreemding van je eigen omgeving (nu), maar ook tot vervreemding van jezelf. Je gaat een nieuwe eigen werkelijkheid creëren, eentje die je nog wel kan bevatten. En ja opportunistisch gedrag hoort daarbij. Vertrouwen is een proces waar veel energie in gestoken zal moeten worden. Die investering kost wellicht economische meerwaarde maar levert mensmeerwaarde op die goed is voor een duurzame samenleving.

Mijn leerproces

De leerervaring die ik meeneem uit het proces Maasland en mijn vakbondstijd, is dat mensen wel degelijk willen en kunnen veranderen. Mensen willen bijvoorbeeld helemaal niet stoppen met werken als ze 65 jaar zijn. Maar wel met het werk waar ze al 20 jaar geen perspectief meer in (kunnen) zien. Een ander inzicht is dat van werk naar werk gaan, geen trucje is dat via internet wel eventjes geregeld kan worden. En dat (noodzakelijke) veranderingen niet plaats vinden als er in het veranderen geen perspectief wordt geboden. Een waarom en waarvoor van veranderen. In de zoektocht naar de toepassing van het Maaslandmodel heb ik ook ervaren dat wetten en regels belemmerend werken. Het feit dat achter die wetten en regels mensen zitten die geloven in de verandering, maakt het belangrijk om door te blijven gaan. Enthousiaste politici, zowel landelijk, provinciaal als gemeentelijk, maar ook enthousiaste ambtenaren. Het samenspel met ondernemers die vooruit willen en mensen die samen hier aan trekken zorgt voor succes. Dan worden regels en wetten weer waarvoor ze staan; kaderscheppend en ondersteunend. Het enthousiasme van mensen die zonder eigen belang meedoen geeft energie. Mijn boodschap aan een ieder die wil veranderen is dan ook: durf in een samenleving (micro, meso, macro) voor een anderms belang te gaan. Als hij of zij dan ook voor jou belang gaat, heb je met weinig moeite de hoeveelheid mensen die voor jouw belang gaan verdubbeld.

Slot

Het is mijn overtuiging dat als we succesvol willen veranderen, we eerst moeten leren hoe te veranderen, waarbij alleen veranderingen met perspectief in combinatie met anders denken en anders doen effect zullen hebben. En dan nog hebben we geen zekerheid. Maar de zekerheid van niet veranderen hebben we wel. Je hebt namelijk ook een andere keus: ga niet mee in de verandering, oftewel, vrij vertaald naar Freek de Jonge: 'als niets goed is, als nergens geluk is en als niemand tevreden is, doe dan niets, ga dan nergens heen en wees dan niemand'!

Kunst voor het openbaar bestuur

Janjoost Jullens

Kunstenars en creatief ondernemers zijn bij uitstek bedreven in het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en aansprekende beelden. Ideare: het zichtbaar maken van wat er nog niet is. Hoe hiphop, kunst en openbaar bestuur samenkomen...



Hiphop

Eind jaren '90. Ik studeerde aan de Technische Universiteit Eindhoven maar stak net zoveel energie in de hiphop scene. Eindhoven was toen een saaie stad met weinig aanbod qua uitgaan en cultuur en (les 1) derhalve een vruchtbare voedingsbodem voor *do it yourself* initiatieven. Er waren galleries, ateliers, soundsystems en platenzaken in kraakpanden. Eindhoven had de beste graffitischrijvers, maakte de beste beats en liep voorop in de street art en sticker cultuur.

Ik ging overdag naar colleges over Sociologische Analyse van Technologische Ontwikkeling en 's avonds naar tunnelfeesten van Samplism. Een van de mooiste herinneringen is een illegale party in een bos naast de stad. Een gehuurd aggregaat, lampen in de bomen, twee draaitafels en dikke speakers. Dat was genoeg. Bier en Dr Pepper voor een euro bij de grote boom. We waren met honderden, zelfs Amsterdammers hadden ervoor de trein gepakt. Een open plek vol met rappers, deejays, breakdancers en graffitischrijvers. Hoge energie, iedereen deed wel iets, letterlijk magisch.

If I ruled the world and everything in it, sky's the limit (Nas)

Mijn studiegenoten hebben het geschopt tot aan topposities bij de Europese Commissie, maar de hiphop scene was minstens zo productief. Mensen met wie ik destijds stond te springen, touren nu de wereld rond, illustreren kinderboeken, hebben grafische bureaus en muziekstudio's, zijn succesvol videomaker in Japan of publiceren kunstboeken in New York. Hiphop heeft haar rauwe randjes, met taal, graffiti en een algemene afkeer van gezag. Maar hiphop heeft veel grotere ideeën, draait om kansen voor iedereen, creativiteit en ondernemerschap. Van niets iets maken, of zoals Biggie Smalls het zei: *birthdays were the worst days, now we sipping champagne when we thirsty*. Hiphop gaat ook om directheid, eerlijkheid, echte verhalen van de mensen die het zelf hebben meegemaakt. *I got you stuck with the realness*, luiden de eerste woorden van mijn lievelingstrack. Als whiteboy van goede afkomst heb ik hier heel veel van geleerd. Nog steeds geloof ik in die energie en probeer ik met die houding mijn steentje bij te dragen. Ernstig afgezwakt weliswaar, ingekapseld als ik ben door een ingenieurstitel, tien jaar adviseren voor de publieke sector en een ongeneeslijke interesse in maatschappelijke vraagstukken.

Dit is een verhaal over twee werelden: die van transitie, openbaar bestuur en innovatie en die van hiphop, kunst en creativiteit. Ik houd van beiden en ben er stellig van overtuigd dat het samenbrengen tot mooie dingen leidt.

Beleid

Na mijn afstuderen verhuisde ik naar Rotterdam en daar moest ik uiteraard aan de baan. Het had iets logisch om die in de hoek van mijn opleiding te zoeken, dus werd ik junior adviseur klimaat bij adviesbureau CEA en hielp gemeenten om hun klimaatbeleid op poten te zetten. Ik stapte een nieuwe wereld in. Op de TU was ik weliswaar een slimme jongen maar ik richtte me cultureel eerder op de straat dan op de academia en naar de wereld van 'braaf met goede baan' had ik mij nog nooit gevoegd. Met twee Dockers broeken, drie Bijenkorf overhemden en een paar zwarte schoenen begon ik mijn carrière als consultant.

I walk the streets and camouflage my identity. (The Fugees)

Dat beviel uitstekend. Ik genoot van de puzzels die bij beleid horen, vond het heerlijk om met ambtenaren te sparren over het bespelen van hun organisatie. Het ging over bio-energie, klimaatlandschap, energiebesparing in de bebouwde omgeving. We waanden ons pioniers en aangezien al die thema's 10 jaar later actueel heten, mogen we die claim misschien wel werkelijk leggen. Ik werkte vaak met de gemeentelijk klimaatcoördinator: binnen de organisatie liepen we voorop in denken over duurzaamheid en probeerden we andere afdelingen in beweging te krijgen. We maakten modellen, aanpakken, beleidsstukken, alles wat erbij komt kijken. Gevraagde competenties: verstand van de inhoud en wegwijs in de ambtelijke wereld.

Ik begon ook onzeker, onbekend, waande me Kuifje in noem-eens-een-land. Ik mag nu zeker niet meer dezelfde grappen maken? Ik kan beter maar niet meer zeggen waar het op staat? Ik moet natuurlijk overkomen alsof ik al twintig jaar zware vergaderingen leid? Twijfels die waarschijnlijk veel mensen zich herinneren. Ik leerde ambtenaren kennen. Bijna allemaal vriendelijke, rustige mensen. Veelal tactvol en soms zelfs voorzichtig. Ze hielden van zaken als fietsen en natuur. Ik kon voor mijn gevoel beter met ze praten over mijn zeilvakanties dan over de party's. Ze waren precies, we maakten altijd uitvoerige afspraken en voor de zekerheid maakte ik ook uitgebreide verslagen. Het moest kloppen en herleidbaar zijn. Ik ben bang dat ik mij aan een flinke dosis veel te lange e-mails heb bezondigd in mijn pogingen om uit te blinken.

Eerder dan beleidsmakers erover nadachten, maakten kunstenaars en vormgevers het beeld van een wereldstad.

Langzaam maar zeker raakte ik in die nieuwe wereld vertrouwd. Vele malen minder stoer dan waar ik vandaan kwam, maar ook meer betrokken, doordacht, inhoudelijk. Het bleek een hele veilige omgeving om het vak te leren, met heldere structuren, afgebakende vraagstukken, vaste processen en duidelijke beslismomenten. Ik was er thuis, elke werkdag van negen tot vijf.

Stappen voorwaarts

En na twee jaar kreeg ik jeuk. Naast mijn werk dook ik toch weer in de wereld van hiphop en kunst. Met zo'n tien geestverwanten, allemaal kunstenaars en vormgevers die net van de academie kwamen, startten we Tictoc, een collectief dat uitgaan en kunst met elkaar mengde. Heerlijk! Het ging al die tijd heus al goed met me maar wat was ik blij toen we weer vol voor de *goodvibes* gingen. Feestje bouwen en mooie dingen maken! Waar ik tijdens mijn studie vooral consument was van de cultuur, liepen we nu vooraan en creëerden een scene. Het bruiste. We stonden in zalen als Nighttown en Now&Wow en verbouwden de hele tent met decor, kunst en allerlei gekkigheid.

Hier veranderde ook hoe we met hiphop omgingen. Nog steeds genoten we van de rauwe randjes maar het creatieve en het pionieren stond nu centraal. Vormgevers en interactieve kunstenaars gingen samenwerken, we hadden soms werk van 50 artiesten in de zaal hangen. Dit was energie. Hier werd de wereld een stukje mooier gemaakt - weliswaar simpel maar ook helemaal puur. En dit was ook de start, we spreken 2004, van een sindsdien gespleten carrière.

The night is on my mind, the sun'll still shine. (A Tribe Called Quest)

Bij CEA ging ik van junior naar medior en ondertussen veranderde mijn interesse in het beleid. Steeds minder de inhoud, steeds meer de processen van openheid en samenwerking. Niet meer namens één ambtenaar naar de anderen, maar namens meerdere gemeenten naar het bedrijfsleven. Ik stuitte op verschillen in taal en dynamiek en begon me daar steeds meer in te verdiepen.

De overheid *moet* nadenken over maatschappelijke vraagstukken en *moet* dat zorgvuldig doen. Ondernemers hoeven niets, maar *willen* maatschappelijke betekenis hebben. En in mijn andere wereld: de creatieven denken wel degelijk na over de samenleving maar niet zozeer om vraagstukken op te lossen, als wel om statements te maken en nieuwe wegen te ontginnen.

Zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid, daadkracht en ambitie, statements en nieuwe wegen. Als dat geen sterk team is? Op zo'n drielandpunt wilde ik verder werken en het meest dicht daarbij vond ik het Instituut Maatschappelijke Innovatie, toen zes en nu twaalf spannende mensen op een zolderkamer. Per 2007 stapte ik over. Nieuwe core business: wereldjes verbinden. Precies wat ik wilde leren. Bovendien kreeg ik bij IMI alle ruimte om te experimenteren. Hier was creativiteit echt een issue, hier was geloof in de kracht van de creatieve garde. Hier kon de zoektocht beginnen.

Creatieven

Uiteraard bestudeerde ik Richard Florida's *Rise of the Creative Class*, jarenlang het handboek creatieve economie voor alle beleidsmakers. Florida benoemde als eerste (althans werd als eerste gehoord) het belang van de creatieven voor de economie. Hij betoogt dat bedrijven de slag tegenwoordig winnen op vindingrijkheid, beleving en design en dat creativiteit derhalve een cruciale productiefactor is. De mensen die dit leveren, noemt hij de creatieve klasse, een veel breder begrip dan kunstsector of zelfs creatieve industrie. In alle organisaties zitten geesten die nieuwe verbindingen en knappe verbeeldingen maken. Florida keek vooral naar lokale economie en adviseerde: ontwikkel een stad van openheid, tolerantie en culturele prikkels, want daarmee lok je de creatieve klasse. De grote bedrijven volgen vanzelf, die verhuizen naar het talent. Zijn boek heeft beleidsmakers wereldwijd aan het denken gezet en er zijn tijden geweest dat Googlen op 'creatieve stad' meer dan vijftig Nederlandse plaatsnamen opleverde.

Toch pakte het niet zo uit als Florida bedoelde. In Nederland gingen de laatste tien jaar de parameters openheid, tolerantie en culturele prikkels juist omlaag. Niet voor niks trekken

veel creatieven naar Berlijn of Barcelona, steden die het wel waarmaken. In plaats daarvan zetten Nederlandse overheden afgelopen decennium in op broedplaatsen en andere stimuleringen voor de creatieve industrie. Deze sectorale aanpak heeft veel moois opgeleverd, er zijn prachtige bedrijven gegroeid. Maar een creativiteitsinjectie door alle sectoren heen is hiermee niet bereikt. Er valt meer te halen. Veel meer nog was ik onder de indruk van het prachtige boek *Dromen van een Metropool*, de dissertatie van Patricia van Ulzen. Daarin beschrijft zij hoe Rotterdam in de beeldvorming groeide van een stad met een identiteitscrisis in 1970 naar een metropool in 2000. De rol van de creatieve industrie en de kunstwereld bleek cruciaal. Eerder dan beleidsmakers erover nadachten, maakten kunstenaars en vormgevers het beeld van een wereldstad. Voordat Rotterdam bijvoorbeeld hoge gebouwen had, fotografeerde Paul Martens de gebouwen al alsof ze hoog waren en zette daarmee de toon. Voordat de gemeente ambitieus begon aan de bouw van een mondaine skyline, zette Architecture International Rotterdam dit beeld al neer in manifestaties en publicaties. In tal van anekdotes laat Van Ulzen zien hoe dichters, musici, grafici en filmmakers maakten dat Rotterdam zich als metropool wilde en kon ontwikkelen. Extra gecharmeerd was ik door haar typering van het Rotterdamse creatieve landschap. Mensen trekken niet naar onze stad voor netwerk, kansen en prikkels, maar voor rauwheid, ruimte en autonomie. Ook daarmee sturen zij het imago van de stad.

I'm raw. Rugged and raw I repeat. (Wu Tang Clan)

In Van Ulzen's boek proefde ik voor het eerst zo scherp de aantoonbare maatschappelijke impact van rauwe creatieve energie. Het paste bij mijn gevoel van creativiteit en kunst, zoals door hiphop gevoed: pit, rafels, pionieren, durven dromen en het stevig neerzetten. Niet 'ook een beetje creatief' zoals bij Florida, maar vol erin. Niet ingekapseld in creatieve economie beleid, maar vrij en wild. En juist daardoor met impact, met maatschappelijk nut.

Leren

Dit inzicht is steeds meer mijn werk gaan bepalen. Bij IMI begon ik nog als adviseur participatie en begeleidde overheden in openheid en luisteren. Trefwoorden: legitimiteit, representativiteit, verwachtingenmanagement. Maar meer en meer drong het tot mij door. Als zorgvuldigheid en volledigheid in het DNA van de overheid zitten en als ikzelf ben gevormd tussen hiphop, kunstenaars en creatieve ondernemers, ligt mijn toegevoegde waarde dan niet veel meer in zaken als pionieren en creatieve invalshoeken?

De wereld van duurzaamheid, innovatie en transitie is hevig gebaat bij de inbreng van kunstenaars en creatieve ondernemers.

Ja natuurlijk, maar het heeft jaren geduurd om hiervoor een vorm te vinden. Ik liep, vooral bij mezelf, tegen drempels aan die een soort algemene geldigheid lijken te hebben. Allereerst, met mijn artistieke pet op, wilde ik de zuiverheid van onze creatieve uitpattingen beschermen. Ik was zelf dan weliswaar goed ingekapseld in de beleidswereld, maar gevoelsmatig nog steeds 'parttime'. Naast mijn verstandige innovatiewerk kon ik nog steeds lekker los gaan. Voor kunst en party's hoefden we ons niet in te houden. We konden de rauwe randjes zoeken, veilig, vrij en autonoom in de underground. We konden statements maken, recht vanuit de onderbuik en zonder rekening te houden met andermans inbreng. Puur. Precies dit is wat de kunsten graag doen, en dit is hiphop. En meer in het algemeen is dit precies wat creatieven remt om zich in een beleidscontext te begeven. Dan mogen er dingen niet, dan moet het precies kloppen, dan wordt het rekening houden met, afstemmen over en vooral voorzichtig beginnen. Gechargeerd: weg vrijheid.

Een andere drempel zat juist in mijn beleidsgerichte werk. Ik durfde nog niet. Ik was trots op wat ik en vooral de creatieven om mij heen deden, maar ik durfde niet aan een tafel met allemaal verstandige denkers te claimen dat we hen nodig hadden. Kom ik aankakken met mijn vrije volkje. Gaan ze dat accepteren? En kunnen we het waarmaken? In die waarneming voel ik mij ineens hevig verwant met de ambtelijke essayisten in dit boek: inderdaad, je hebt zekerheid, lef en flair nodig om af te wijken en de spanning te zoeken. En in mijn beleving moet je daarvoor credits verdienen, weten dat je waarnemingen kloppen, dat je weliswaar iets anders roept dan de rest maar dat het uiterst serieus wordt genomen. Spannend, moeilijk. Simpelweg een kwestie van jaren?

Make sure my mic is loud and my production is tight. (Big L)

Bij mij hielpen de jaren wel. Persoonlijk ontwikkelde ik die zekerheid, maar het gebeurde ook in de context. Duurzaamheid veranderde in vijf jaar van een soft thema naar een veld van pioniers, statements en innovaties. De opkomst van transitie management gaf daaraan een versnelling. En in het participatiedenken verschoof de aandacht van inspraak naar initiatieven. Niet langer was zorgvuldigheid leidend, maar juist het zoeken naar mensen met ideeën en daadkracht. Ik merkte dat ik als kwartiermaker van maatschappelijke initiatieven het hardst vooruit kwam met ondernemers en kunstenaars. Die wilden dingen, die konden dingen. En tegelijkertijd in mijn andere wereldje, mijn creatieve vrienden, werd iedereen serieuzer en professioneler. We begonnen ooit zo subversief mogelijk, gingen met Tictoc al naar positief en vernieuwend en inmiddels bevond ik mij in een kring zelfstandige vormgevers die ver voorlopen in hun vak. Nog steeds pionierend, experimenterend en bezig met kunst, maar ook serieus ondernemend en met de wil om iets bij te dragen. 'Nu is het tijd voor impact', zei goede vriend en interactief kunstenaar Olivier Otten op een avond van eten, wijn en overpeinzingen.

Leve de kunsten

Inmiddels durf ik met grote overtuiging te stellen: de wereld van duurzaamheid, innovatie en transitie is hevig gebaat bij de inbreng van kunstenaars en creatieve ondernemers. Om die grote, complexe problemen van de beleidsagenda's aan te pakken, is hun ideeën en daadkracht nodig. Als een probleem groot, verstrikt en log is, dan kom je er toch niet meer met alleen maar tact? Dan moeten grenzen opgerekt, nieuwe dingen worden waargemaakt. Dan wil je initiatief, en wel van degenen die daar het beste in zijn. Voor nieuwe perspectieven op de samenleving zijn volgens mij de kunsten ooit uitgevonden. *Ideare*: het zichtbaar maken van wat er nog niet is.

Kijkend zowel naar de vrije kunsten als naar creatieve ondernemers, zijn er verschillende functies te benoemen die je gericht kunt inzetten. Je kunt de kunsten aanboren voor statements: zuiver, direct en aansprekend een zienswijze neerzetten. Als aftrap van een strategische sessie voor het Nationaal Deltaprogramma draaide ik de track New World Water, waarin rapper Mos Def anno 1999 scherp en cynisch neerzet hoe groot het mondiale waterprobleem gaat worden. Een aanwezige docent van de Wageningen Universiteit gebruikt het sindsdien om zijn colleges te openen. Het werkt want het is puur en scherp.

Yo, from the first to the last of it, delivery is passionate. (Mos Def)

Je kunt kunstenaars ook vragen om nieuwe wegen te ontginnen, omdat zij een bovenmatig talent hebben om opkomende trends te vangen en met een sterk ontregelende blik naar de wereld kijken. IMI en Rijkswaterstaat betrokken de Willem de Kooning Academie bij een verkenning naar de snelweg van de toekomst. Een jonge studente, Boo van der Vlist, maakte een heel simpel nieuw verkeersbord: 'Omleiding. Volg uw instinct.' Daarmee triggerde zij binnen Rijkswaterstaat de gedachte dat we mensen wel heel erg afhankelijk maken van systemen als TomTom en borden boven de weg. Ze is vervolgens uitgenodigd om voor een groep managers cursussen 'snelweg en instinct' op te zetten.

Je kunt, misschien nog wel het allermooiste, je simpelweg laten verrassen en inspireren. Als je ervoor open staat en als je het wilt zien. Ik mocht afgelopen jaar op een paar mooie podia staan met een verhaal dat terug te voeren was op één stukje street art. Het is een graffiti tekening van wederom een verkeersbord, een waarschuwingsdriehoek voor overstekend wild. Het hertje in kwestie blijft echter niet keurig in het bord staan maar springt eruit, buiten de rode lijnen de vrijheid in. Lang was ik er verliefd op omdat het hertje ontsnapte aan onze rigide werkelijkheid. Totdat het kwartje echt viel: dat hertje is de werkelijkheid! Dat bord is slechts verzonnen systeem. Ineens was mijn verhaal op orde. Ik kreeg veel goede respons met mijn pleidooi om in complexe vraagstukken opnieuw te onderzoeken wat de werkelijkheid is. Is bijvoorbeeld de huidige samenstelling van voedselketens de werkelijkheid of is dat juist het construct waar we vanaf moeten? Dank u zeer, unknown street artist.

Een vierde en misschien wel meest toegankelijke manier om kunsten en vormgeving te benutten is in het creëren van beleving en het aanspreken van mensen. Je kunt een reclamebureau vragen om iets een mooi kleurtje te geven, of je vraagt spannende kunstenaars om een verhaal op een nieuwe manier in de wereld te zetten. Zeker in complexe opgaven is dit laatste vele malen zinvoller en gelukkig wordt dat af en toe onderkend. Dit jaar is een van mijn grootste opgaven om de bijzonder ingewikkelde en abstracte materie van de Bio Based Economy via kunst en vormgeving te ontsluiten. Voor mij een grote eer, van EZ een dappere stap en voor de creatieven een gigantisch mooie uitdaging.

Nieuwe wind, mee

Ik bof. Ik heb de wind nu mee en nog wel op vele manieren. Ten eerste is er de nieuwe soberheid en doelgerichtheid van de overheid. Ik word niet meer gebeld om te helpen participeren, ik word gebeld om problemen op te lossen of innovaties op gang te krijgen. In veel duurzaamheidsthema's staat nu ondernemerschap centraal. IMI mag voor EZ

nieuwe innovatieve niches zoeken, technisch innovators en ontwerpers bij elkaar brengen, meer mogelijkheden voor start ups zoeken. Ik kan nu vol achter het pit aan.

Ten tweede staat de kracht van creatieven nu hoog op de agenda. In termen van beleid is er geheid een hoop mis met de topsectoren, ik ben desalniettemin blij met de dynamiek die het oplevert. De Creatieve Industrie heeft nu haar plek en wil in maatschappelijke crossovers de waarde van haar ideekracht en skills bewijzen. En zie het voorbeeld van de Bio Based Economy, die verkent hoe kunst haar transitie kan versnellen. Aan de creatieve kant ontstaat een nieuw elan, aan de kant van de maatschappelijke opgaven groeit een steeds beter gearticuleerde behoefte aan hun inbreng. Het is nog pril en misschien mislukt het, maar voor nu geniet ik er enorm van dat ik die wereld waar ik zo van houd, de spannende creatieven, mag aanboren in mijn beleids- en innovatiewerk.

Mooier nog (hier spreekt een gelukkig man), ook in mijn creatieve carrière ben ik een stap verder. De beginnend vormgevers waarmee ik tien jaar geleden startte, zijn inmiddels stinkend goed geworden. Ze runnen grote commerciële projecten en werken daarnaast aan kunst en experimenten. Ze zijn er meer dan klaar voor. Daarom verdeel ik mijn tijd nu over IMI, als aanjager in een beleidsomgeving, en mijn eigen zaakje Wolfpack, als trekker in de creatieve sector. Van twee kanten werk ik aan dezelfde missie: die pure energie en dat enorme scheppende vermogen dat ik ooit via hiphop leerde kennen, wil ik mobiliseren en benutten voor de grote maatschappelijke opgaven. Zo wil ik bijdragen en ik hoop dat het lukt.

Hiphop, it started out in the park. (MC Shan)

Tot slot

Nog nooit heb ik zo'n groot egodocument geschreven als dit essay. Het moest wel. Alleen maar algemene lessen voor andere mensen leek me flauw. Ik hoop dat ik tenminste twee dingen heb kunnen laten zien en aan de lezer meegeef. Ten eerste: geloof met mij mee in die kracht en energie van kunstenaars en creatieve ondernemers. Zie dat we hun ideeën en beelden nodig hebben, hun drive en vermogen om dingen voor elkaar te boksen. Juist in de wereld van beleid en openbaar bestuur zijn injecties met lef, statement, beelden en daadkracht bijzonder waardevol. Ten tweede: weet ik veel wat er waar is. Ik schetste een zoektocht. Niet naar hoe de wereld moet werken maar naar hoe ik zelf het beste kan bijdragen. Ik heb nog weinig stoere dingen gedaan in mijn leven en als ik mij al pionier mag noemen, is het vanwege deze levenslange verkenning. Zoeken, experimenteren, met je volle verstand achter je onderbuik aan. Je wordt er geen held van, maar ik kan het iedereen aanbevelen.

Actie voor duurzaamheid

Interview met Marjan Minnesma, door Rense Bos

Niets doen is geen optie

‘Verschillende studies, die stelselmatig problemen onderschatten, laten zien dat het slechter en slechter met de aarde gaat. Na de conferentie in Kopenhagen zijn er door overheden, inclusief de Nederlandse, allerlei beloften en ambities uitgesproken over duurzaamheid. Maar de overheid zet geen echte stappen. Ze durft niet zo goed en volgt meestal’, aldus Publieke Pionier Marjan Minnesma, directeur Urgenda.

‘Maar wachten op de overheid is geen optie, dan is het te laat. Als we niks doen zitten mijn en jouw kinderen met de gevolgen voor het milieu dat wij gecreëerd hebben.’ Marjan vertelt waarom de actieorganisatie Urgenda is opgericht: Urgenda wil Nederland van onderop duurzaam maken. En dat lukt. Met een kleine en slagvaardige organisatie heeft Urgenda impact. Niet voor niets is Marjan voor het tweede jaar op rij uitgeroepen tot meest invloedrijke duurzame Nederlander.

De Urgenda, een toekomstvisie voor een duurzaam Nederland, is in 2007 gepresenteerd op het midzomern8 festival. Marjan vertelt waarom: ‘Toen ik nog bij DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions) werkte, vroegen we op een conferentie aan directeuren die gezamenlijk 500 miljoen euro aan duurzaamheid te verdelen hadden: hoe ziet Nederland er in 2050 uit? De resultaten waren bedroevend. Bij elkaar opgeteld waren het veel losse projecten zonder een duidelijke visie waar we naartoe moeten. Toen hebben we gezegd dat er echt iets moet veranderen.’ Urgenda is het gevolg. Er is een lange termijn agenda opgesteld met concrete jaarlijkse actieplannen om Nederland te verduurzamen. Urgenda werkt daaraan samen met koplopers binnen bedrijfsleven, overheid, NGO's en kennisinstellingen.



Resultaten

Urgenda weet als kleine organisatie veel te bereiken. Op dit moment wordt een collectieve rechtszaak tegen de Nederlandse staat gevoerd om schone en veilige energie af te dwingen (wijwillenactie.nl). Icoonprojecten zoals Klimaatneutraal Texel of de drijvende stad zijn opgestart en boeken innovatieve resultaten. Regiotours worden per provincie georganiseerd en duurzaam onderwijs wordt op de kaart gezet. Dit is volgens Marjan een van de belangrijkste pijlers: 'Hoe gaan we duurzame veranderingen in de toekomst doorvoeren als het onderwijs niet eens aandacht besteedt aan duurzaamheid? Ik geloof dat er veel meer aandacht in opleidingen aan duurzaamheid gegeven mag worden. Ik sprak laatst een bouwkunde student die nog nooit van 'cradle to cradle' had gehoord. Ongelofelijk! De TUE heeft nu, sinds kort, een bachelor-opleiding waarin duurzaamheid een rode draad is. En we hebben een stappenplan gemaakt om duurzaamheidsscenario's, zoals we hadden opgesteld voor de TUE, ook echt te kunnen halen.'

Urgenda weet innovatieve duurzame bedrijven en initiatieven te verbinden aan bestaande machten en krachten. 'We bewandelen altijd ongebaande paden en daar betrekken we de besten van Nederland bij. Veel jonge bedrijfjes met innovatieve producten die nieuwe oplossingen verzinnen. Dat is goed voor de start-up, die kan het product testen, en goed voor de innovatiekracht van het project.' Een voorbeeld: 'Met Texel proberen we klimaatneutraal te zijn in 2020. Texel is ook een proeftuin voor elektrisch rijden. We onderzoeken wat de effecten van verschillende gebruikers op accu's zijn. Ook hierin werken we samen met innovatieve bedrijven om bijvoorbeeld de accu's te monitoren en te zien hoe ze het op lange termijn met verschillende gebruikers volhouden.'

Maatschappelijk ondernemen

Urgenda onderneemt om markten open te breken en haar maatschappelijke doelen te halen. 'We doen het zolang de markt het niet heeft opgepakt. Met het initiatief 'wij willen zon' hebben we als eerste in Nederland collectief zonnepanelen gekocht, zonder subsidie. 50.000 zonnepanelen voor duizenden consumenten. Daarna zijn er veel meer collectieve inkoop geweest. We hebben de eerste elektrische auto's die in serie werden gemaakt naar Nederland gehaald. Nu worden meer en meer elektrische auto's in het bedrijfsleven gebruikt.' Maatschappelijk ondernemerschap betekent ook: 'Je moet risico's durven nemen. Als de boot met zonne-

panelen die we besteld hadden was gezonken, was ik mijn huis, als onderpand, kwijt.'

Overheid

Marjan is duidelijk in haar adviezen aan de overheid, een oproep om de nek uit te steken en lef te hebben: 'Maak een omslag. Kies voor koplopers, steun die en straf de achterblijvers. Verander belastingwetgeving: belast vervuiling, zoals CO₂ en belast het gebruik van schaarse grondstoffen; ontzie belasting op arbeid. Heb het lef om de achtervang te zijn voor ondernemers en nieuwe initiatieven. Durf industriepolitiek te bedrijven door bijvoorbeeld te zeggen dat het Noorden van Nederland goed in windenergie is, en investeer daar vervolgens in.'

'In Brussel doen ze het slim. Daar lopen ze vaak voor de troepen uit. Dat resulteert in bijvoorbeeld klimaatneutrale woningen. Twintig jaar geleden zeiden ze dat nieuwbouwhuizen in 2020 energieneutraal opgeleverd moeten worden. Toen dacht iedereen er het zijne van. Nu zie je de resultaten en is de wetgeving al zo verankerd dat niemand er meer onderuit kan. De Nationale overheid loopt op dat gebied achter.'

Een tip die ze aan lezende ambtenaren meegeeft: 'Durf als ambtenaar tussen de linies door te vliegen. Breek budgetten in kleine stukjes op zodat je er nog eigen zeggenschap over hebt en steun de koplopers.'

Private daklozenopvang

Interview met Eelke Blokker, door Rense Bos

Inhumane startsituatie

In Zwolle bestond jarenlang een illegale opvang die werd gerund door één man: Joop van Ommen. Die opvang was het terrein van de daklozen. Zij woonden in barakken waar het binnen soms harder regende dan buiten en gingen hun eigen gang. Ze gebruikten drugs en geweld in de opvang die inhumaan was in vele opzichten. Eelke Blokker, voormalig directeur en nu werkzaam bij het Instituut Publieke Waarden, heeft er samen met heel veel anderen voor gezorgd dat deze illegale opvang werd vervangen door een private daklozenopvang: De Herberg, die in 2009 is geopend.

De Herberg is vanuit het niets opgebouwd. Er staat nu een nieuw fris pand waar daklozen kunnen verblijven. Er is begeleiding en organisatie die ook nog goedkoper is dan vergelijkbare instellingen. Hoe is dat gelukt? Er werd geredeneerd vanuit het probleem: vijftig daklozen. En niet vanuit bestaande instituties en belangen, met bijbehorende vaste kaders en regels. Het resultaat is een organisatie die is gebouwd rondom de leidende vraag: wat is er nu echt nodig voor de daklozen?

'Als je een dakloze – met een indicatiestelling - laat lopen heb je zomaar een gat in je begroting van 40.000. Binnenhouden en verzorgen is de financiële prikkel voor een daklozenopvang. Redeneer vanuit het maatschappelijk probleem, de vijftig daklozen, in plaats van de maatschappelijke instellingen. Dan kom je tot een andere rekensom.'

Ondernemerschap

De daklozenopvang is geen winstgevend bedrijf. Het is opgericht vanuit een maatschappelijke belang en barmhartige motieven. 'Joop van Ommen heeft er als particulier voor gezorgd dat na twintig jaar bouwen een daklozenopvang is verrezen in de stad Zwolle. Dat is indrukwekkend. Het is enkel en alleen zijn verdienste. Het is een publiek belang dat een particulier heeft georganiseerd.' Naast Joop hebben de woningbouwcorporaties in en rondom Zwolle met elkaar het convenant Iedereen Onder-



dak getekend om daklozen huisvesting te bieden. Vanuit hun maatschappelijke taak om huisvesting te verzorgen voor diegenen die het niet zelf kunnen organiseren.

Er was weinig budget om De Herberg te realiseren. Om voldoende geld op te halen zijn vele acties gehouden. Directeuren van woningbouwcorporaties hebben marathons gelopen om geld op te halen. Een professionele keuken is overgenomen van een failliet bedrijf, voor de helft van de begrote kosten. En de overhead is teruggedrongen. In plaats van 1330 productieve uren in andere instellingen worden er 1530 productieve uren per FTE gedraaid in de Herberg. Dit alles bij elkaar zorgt ervoor dat de Herberg in Zwolle 30 à 40% goedkoper is dan vergelijkbare instellingen.

Goedkoper, maar niet rendabel. Daklozen kosten geld en Eelke is hier eerlijk over: 'We moeten realiseren dat we geen efficiency bereiken met deze doelgroep. Voor die ene die vooruitgaat zijn er altijd wel weer twee die achteruitgaan. Wat we wel kunnen doen is de teloorgang van daklozen voorkomen.'

Samenwerking overheid

De rol van de gemeente ging vooral over de locatiekeuze. Daarnaast had de gemeente een actieve adviserende rol. Dat werd als waardevol ervaren door Eelke: 'Al was het alleen maar om te zien hoe een andere partij erover denkt. De toenmalige wethouder, zijn betrokkenheid en inzet waren cruciaal. We stonden schouder aan schouder en konden tegelijkertijd meer doen dan wat mogelijk was vanuit de overheid omdat we gebruik konden maken van particulier geld.'

De gemeente plukt nu ook de vruchten van het bestaan van de Herberg. De Herberg is dé maatschappelijke opvang in Zwolle nu. 'Het daklozenzeizoen is geopend rond verkiezingstijd. Dan komen ze even kijken. Het is veel aantrekkelijker om een lans te breken voor jongeren.'

Als ik een ambtenaar was...

‘Zou ik een daklozenconferentie organiseren. Ik zou sturen op de efficiëntie van de oplossing van het probleem in plaats van de efficiëntie van de instellingen. Een gemiddelde G32 stad heeft tachtig tot honderd daklozen. Dat zijn getallen die je in de smiezen kunt krijgen. Begin bij diegenen die je kent en zoek daar een oplossing voor. Met of zonder bestaande instellingen.’

Van den Ende staat in een traditie

Interview met Ryclef Rienstra, door Janjoost Jullens

Privaat cultuurgeld

‘Ongeveer 90% van de cultuurgebouwen in Amsterdam is voortgekomen uit particulier initiatief en uit particulier geld: Het Concertgebouw, het Stedelijk Museum, de Stadsschouwburg, Carré, Tuschinski, enzovoort. En ook de collecties: het Rijksmuseum hangt voor 90% vol met schenkingen van particulieren. Het private cultuurmecenaat is een ontzettend belangrijke factor.’

Ryclef Rienstra, directeur van de VandenEnde Foundation vertelt hoe het echtpaar Van den Ende met hun gelijknamige Foundation in een eeuwenoude traditie staat:

‘Zoals voor veel filantropen geldt: het echtpaar Van den Ende wil graag iets terugdoen en wel in de hoek waar hun hart ligt. Dankbaar voor de kansen die zij zelf hebben gekregen en met een gevoel van verantwoordelijkheid om anderen minstens hetzelfde te bieden. Vroeger betekende filantropie vooral charitas – “doe wel en ziet niet om”. Tegenwoordig zie je filantropen steeds meer investeren in plaats van schenken. Actieve ondernemers die vermogend zijn geworden, willen investeren en ergens verschil in maken.’

In Amsterdam is deze benadering erg zichtbaar en tastbaar geworden in de vorm van het DeLaMar Theater, een groots project waarachter veel lessen over de samenwerking tussen publiek en privaat schuilgaan. Van publieke zijde kampte de gemeente met het probleem van de herontwikkeling van de Amsterdamse Marnixstraat – daar was kapitaal en ondernemerschap voor nodig. Aan private zijde was Van den Ende een ervaren partij op het gebied van theaterbouw en exploitatie. Hij was al met de gemeente in gesprek over een geschikte locatie voor een musicaltheater en keek vooralsnog naar de ZuidAs. De gemeente, in de persoon van toenmalig wethouder van cultuur Hannah Belliot, wist van de zoektocht



en nodigde Van den Ende uit om ook een plan te maken voor een nieuw theatercomplex aan de Marnixstraat. Dit plan moest de verwaarloosde bioscopen Calypso en Cinerama omvatten, maar ook het sterk renovatie-behoefte Nieuwe de la Mar Theater. Het was vooral een hulpvraag: de gemeente deed een beroep op de mecenas en ondernemer.

Werken met de overheid

Bestuurlijk vond men elkaar maar vervolgens trad een jarenlang traject van procedures in werking. De VandenEnde Foundation ontmoette aanvankelijk de nodige weerstand in de ambtelijke organisaties – geheel los van het bestuurlijke commitment. Rienstra geeft een welhaast hilarisch voorbeeld:

‘Stelt u zich voor. Het college vraagt Joop van den Ende om een theater te ontwikkelen. We vinden elkaar, ontwikkelen de plannen en gaan er hard mee aan de slag. De Foundation en de gemeente werken intensief samen. In het theater is uiteraard een restaurant gepland en hiervoor hebben we een horecavergrunning nodig. Dan komt ineens de wet Bibob om de hoek! We moesten de doopceel van Joop van den Ende gaan lichten, aantonen dat er geen crimineel geld mee gemoeid was. Terwijl de gemeente hem al jaren kende, wist waar zijn geld vandaan kwam en hem juist op zijn kapitaalcracht had aangesproken. Bibob! Ik dacht werkelijk dat hij ontplofte. Ik heb er met enig praten gelukkig een zogenaamde ‘lichte toets’ van kunnen maken, maar dit heeft hem diep gekwetst.’

Rienstra vergelijkt deze ervaringen met bijvoorbeeld de werkwijze in Hamburg, waar Van den Ende inmiddels vier theaters heeft ontwikkeld:

‘Ook daar vroeg de gemeente om hulp, in dit geval was het de burgemeester. “Meneer Van den Ende, wilt u alstublieft dit theater herontwikkelen en exploiteren?” Nou reken maar dat dan alle deuren voor je open gaan. Daar betekent een afspraak met de burgemeester dat alle molens juist mee gaan draaien.’

Dit zijn niet zomaar de anekdotes van een ondernemer die afgeeft op de overheid. Ryclef Rienstra heeft zelf jarenlang in de publieke en semi-publieke sector gewerkt en snapt de noodzakelijke dynamiek van checks and balances. ‘Die horen erbij, dat moet ook.’ Hij geeft dit voorbeeld eerder om te illustreren hoe ingewikkeld soms de samenwerking tussen

privaat en publiek verloopt, ook als beide partijen willen. Het is niet een oproep om de procedures te negeren, als wel om er proactief en pragmatisch mee om te gaan:

‘Je moet, binnen de randwoordwaarden die het publieke regime verlangt, de wil hebben om zaken op te lossen. En dat vraagt van de overheid om open en positief naar de bijdrage van een ondernemer te kijken, in plaats van te redeneren vanuit risico en wantrouwen. Toen we in het begin vooral op onbegrip stuitten, hebben we een filmpje laten maken over de eeuwenlange geschiedenis van private cultuurinvesteringen in Amsterdam. Nadat het college dat gezien had, leek het tot hen door te dringen: we staan in een traditie, dit is goed voor de stad. Ik heb het gevoel dat er sindsdien, ook op ambtelijk niveau, ineens veel meer beweging kwam.’

En ook aan private zijde vergt het flexibiliteit en doorzetten:

‘Het duurde in totaal acht jaar, dat voelt voor een ondernemer als Van den Ende als achthonderd jaar. Ik heb hem uitgelegd: “Joop, dit hoort erbij, dit moet, heb geduld en we komen eruit”. En vervolgens kun je zelf veel doen om zaken te versnellen. De kunst is om transparant te zijn over je bedoelingen en de procedures en structuren te doorzien, dan kun je erop inspelen. Zelf alles ruim op tijd en precies goed aanleveren en tegelijkertijd de medewerkers aan publieke zijde scherp houden. Als er bijvoorbeeld een termijn van zes weken geldt, dan moet je hen daaraan houden. En laten weten dat er anders een ploeg mensen stilstaat en hoeveel geld dat kost. En heel simpel: contact maken, relatiebeheer, duidelijk zijn en altijd zorgen dat je dossier bovenop ligt.’

Gelukt

Het is gelukt. Het DeLaMar Theater draait en is een groot succes. De gemeente heeft in het hartje van de stad de gewenste herontwikkeling voor elkaar – gerealiseerd door een ondernemer. En van zijn kant is Van den Ende, ondanks de wrijvingen op uitvoerend niveau, erg blij met de mogelijkheden die Amsterdam hem bood en de waardering die hij daarvoor heeft gekregen. Want ook dat is belangrijk: een overheid die hoopt op particuliere bijdragen, moet die bijdragen ook merkbaar op waarde schatten.

‘Wat dat betreft is het in Amsterdam heel erg goed gegaan. We zijn vroeg en uitnodigend benaderd, als serieuze partner betrokken in de overwegingen van de overheid. Dan wil je meewerken. En inderdaad, dat vormt een groot contrast met de cultuurbezuinigingen van de regering. Gewoon alles laten vallen is geen manier om zaken over te dragen aan maatschappelijke partners. Het had dezelfde beweging kunnen zijn, maar is vele malen minder productief geweest. Vaak ronduit schadelijk zelfs.’

In dit contrast zitten tevens de laatste lessen die Rienstra ons meegeeft: ‘Een: op de rol van de overheid is visie nodig. Weten wat je wilt en kunt en wat je van anderen kunt vragen. Twee: ga actief en open op zoek naar nieuwe vormen en samenwerking. Kijk wat er in de samenleving al gebeurt, welke initiatieven anderen nemen of willen nemen. En drie: je vindt altijd wel een weg om daar ook vanuit het publieke domein aan bij te dragen, al is het maar door mee te werken aan de nodige vergunningen of verbetering van de infrastructuur.’

En eigenlijk ademt het hele interview die ene grote les: ‘Neem filantropen, betrokken ondernemers en investeerders serieus. De Nederlandse cultuur is daar groot mee geworden en ook voor de toekomst ligt daar een grote kracht. Ga daar als overheid open en consciëntieus mee om.’

Geen woorden maar **beweging**

Interview met Mark Frequin, door Simône Huijs

Beweging maken

Mark Frequin, directeur-generaal Wonen en Bouwen valt meteen met de deur in huis. Hij heeft een broertje dood aan woorden zoals zelfsturing, horizontalisering en faciliterende overheid. 'Het zit 'm niet in woorden want die vormen soms eerder een drempel voor wat je wilt. Het zit 'm in de beweging die je samen wilt maken! En dat je, daar waar problemen zijn, op zoek gaat naar oplossingsrichtingen en daarvoor partnerschap aangaat met elkaar: zowel met de samenleving als met andere bestuurslagen, maar ook binnen het departement.'

Beweging creëren kan op verschillende manieren. De stijl van DG Frequin kenmerkt zich als oprecht, open, dichtbij en met pit. Frequin gaat vaak op pad om betrokken mensen in hun omgeving te spreken, want 'beleid maak je niet vanachter een tekentafel in Den Haag'. De wijze waarop Frequin partnerschappen aangaat klinkt misschien vriendelijk en als een open deur, maar is heel serieus en stevig. Aan de ene kant de ander serieus nemen, luisteren en aan het woord laten. En aan de andere kant hoort bij partnerschap ook een eigen verhaal, duidelijk durven zijn en elkaar aanspreken. 'Geen partner maar wel een ruggengraat' is zijn motto. Aan de hand van de praktijkvoorbeelden die hierna in vogelvlucht voorbij trekken, geeft Mark Frequin een kijkje in de keuken van een bevlogen ambtenaar. En reikt de lezer tevens ingrediënten aan die volgens hem nodig zijn om daadwerkelijk echt in contact te zijn met je omgeving.

Plaagstootje

Met grote waardering spreekt DG Frequin over de wijkverpleegkundigen die hij ontmoet tijdens een werkbezoek in het kader van het programma 'Zichtbare schakel: de wijkverpleegkundige voor een gezonde buurt'. De verpleegkundigen zijn op het platteland en in wijken die te maken hebben met sociaaleconomische en gezondheidsachterstanden dé schakel

om preventie en zorg, wonen en welzijn beter met elkaar te verbinden en tijdig misstanden te signaleren. 'Tijdens werkbezoeken zitten er wel eens bestuurders bij die kijken met een vergoelijkte blik: zo dat hebben we mooi gedaan! Terwijl het juist de wijkverpleegkundigen zijn die de handen uit de mouwen hebben gestoken en als de donder goed aanvoelen wat nodig is om de volgende stap te maken. En zij komen op dat moment maar mondjesmaat aan het woord'. Dan wil DG Frequin wel eens door middel van humor zo'n gezelschap prikkelen om de geëngageerde wijkverpleegkundigen met praktijkkennis in de hoofdrol te zetten. 'In een partnerschap is het evident dat we elkaar waarderen en zien als gelijke, ook al hebben we soms ongelijkwaardige rollen. Dan kan een plaagstootje best. Maar je moet voorkomen dat je de partner aan het overrulen bent'. Het vergt dat je als publieke pionier je kunt inleven in de ander. En je partner aanspreekt zonder belerend te zijn. 'En ik leer dat humor niet altijd goed werkt. Ik moet mijzelf ook kunnen corrigeren.'

Meerdere perspectieven

Ook richting andere bestuurslagen gaat Frequin op zoek naar serieus partnerschap waar openheid en duidelijkheid sleutelwoorden zijn. De dialoog rondom lokale initiatieven om de leefbaarheid te behouden in gebieden waar de bevolkingssamenstelling drastisch veranderen (vergrijzing, verkleuring en ontgroening), illustreert deze zoektocht. Vraagstukken ten aanzien van leefbaarheid raken de kern van een gemeenschap. De vraag wat realistisch is om van elkaar te verwachten staat dan centraal in partnerschap. 'De kern van het gesprek is gelegen in het benoemen van de waarden die voor elke deelnemer onder het vraagstuk liggen. Als we ze niet naar elkaar uitspreken en gezamenlijk maken dan blijven we naast elkaar praten en komen geen stap vooruit. En zetten we zelfs stappen achteruit. Een doodoener in de weg naar partnerschap.' (...) 'Er bestaan namelijk meerdere perspectieven op één fenomeen. Het sluiten van een school heeft voor verschillende mensen een verschillende betekenis. Voor een lokale bestuurder is dat weer anders dan voor de ouders of de docenten of de woningcorporatie. Heb daar oog voor'.

Als departement kun je niet meteen een zak met geld in het vooruitzicht stellen. En dat wordt overigens door de gemeenschappen vaak niet gevraagd. Je gaat met elkaar bekijken wie welke verantwoordelijkheid heeft en wat ieder kan oppakken. Door samen op zoek te gaan naar wat de behoefte is, wat er nodig is en wat mogelijk is zonder het over te ne-

men wordt iedereen in z'n kracht gezet. Het vergt van de publieke pionier reflectie, onthaasting, dialoog met actie en daadkracht.

Eigen geluid

In het verlengde van het bovenstaande komt een ander element van partnerschap naar voren. Als partner in de dialoog heb je ook een eigen geluid en dat moet je laten horen. Vandaar dat DG Frequin niet veel op heeft met het woord faciliteren. 'Dat is veel te smal. Als overheid heb je ook een eigen verhaal en heb je een inhoudelijk bijdrage. En dan kan het ook zijn dat er een keer nee verkocht moet worden. Als achter het nee een oprecht verhaal zit, dan valt dit in een serieus partnerschap niet in barre aarde. Daarmee is niet gezegd dat de partner blij is met de boodschap. Maar duidelijkheid wordt door je partner ook op prijs gesteld. Frequin refereert hier aan de moeilijke besluiten die in het kader van leefbaarheid en demografische ontwikkelingen moeten worden genomen. In het verleden was de eerste reactie van bestuurders vaak om in te zetten op groei en zo een aantrekkelijke gemeente te blijven. Dat heeft geleid tot investeringen die nu niet mee handhaafbaar zijn. Voorzieningen sluiten zijn pijnlijke besluiten. Lokale bestuurders dienen de gevolgen van demografische ontwikkelingen om te denken en in een breder (regionaal) perspectief plaatsen. Het gesprek hierover in openheid aan durven gaan en duidelijk naar elkaar toe uit te spreken wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn, is de meerwaarde van partnerschap.

Daartegenover staat een ander kenmerk binnen de zoektocht naar serieus partnerschap, namelijk vertrouwen geven versus door je eigen enthousiasme het vraagstuk overnemen. Dat laatste kan gebeuren wanneer je bij het horen van het probleem van de partner in de helft van de zin al een antwoord klaar hebt en ook al een oplossing aandraagt. Want dan neem je het probleem over en sta je mogelijk betere oplossingen in de weg. Met andere woorden je trapt als publieke pionier in de valkuil dat je toch niet oprecht luistert naar de vragen van de ander.



Echte verandering

Hoewel naar elkaar luisteren en in het perspectief van de ander kunnen stappen twee voorwaarden zijn voor partnerschap, is dat volgens DG Frequin niet genoeg. 'Het gaat er niet alleen om te horen wat er moet veranderen, maar ook het creëren van voorwaarden om die verandering te laten slagen.' Dit illustreert DG Frequin met de totstandkoming van het nieuwe Bouwbesluit. Voor veel ondernemers en particulieren was het oude Bouwbesluit een doorn in het oog. Buitenissige en ondoorzichtige bouwregelgeving die volgens hen gemeentelijke willekeur ten aanzien van verbouweisen in de hand spelen. Frequin noemt het oude Bouwbesluit een voorbeeld van het bandenplakeffect. 'Elke keer als er een gaatje zit in je fietsenband, plak je dat dicht met veel te grote plakkertjes. Tot je op een gegeven moment zoveel plakkertjes hebt dat je fiets niet meer fietst. Het wiel veranderen duurt langer en dan ben je aan een systeemoplossing aan het werken.' Opdracht was om daarom tot minder regels te komen. Dat klinkt aantrekkelijk, maar met regels zijn altijd belangen verbonden. Zo lijkt het eenvoudig om bijvoorbeeld de voorschriften te laten vervallen dat er balkons moeten zijn bij flats. Maar als er dan flats worden gebouwd waaraan geen balkons zitten, wordt het toch weer nodig om nieuwe regels voor balkons te maken. Bij het veranderen van het systeem is nauw samenspel tussen onder meer de bouwwereld, burgers, gemeenten en rijk essentieel. Vandaar dat DG Frequin in gesprekken met partners de oproep doet om aan te geven waar de regels belemmeren, want 'dan zoeken we er een oplossing voor'. Da's nog geen gemakkelijke opgaven voor alle partners, inclusief de rijksoverheid. Juist door de worsteling te benoemen, schep je wederzijds begrip en blijf je met elkaar in gesprek.

Ambtenaren

Ook binnen het departement draagt DG Frequin de boodschap uit over partnerschap, professionaliteit en staan voor de publieke zaak. En staat hij letterlijk op de zeepkist om reuring te creëren over het vak en de professie van ambtenaar. De deur van Frequin staat open voor geëngageerde ambtenaren die de publieke zaak een warm en kritisch hart toe dragen. Hoewel Frequin openstaat voor de ander, heeft hij wel eens op het departement te horen gekregen: 'Ja, jouw deur staat altijd open, maar je drempel zit tot aan het plafond!' Dat kan Frequin plaatsen want voor de ander kan het een drempel zijn om de kamer van de directeur-generaal binnen te stappen. 'Maar ik vind het niet leuk!' Want Frequin laat zich graag

inspireren door bevlogen ambtenaren die een bijdrage willen leveren aan een blijvende en doorgaande verandering binnen de overheid die noodzakelijk is om te doen waar de overheid voor in het leven is geroepen. Een regelrecht pleidooi aan publieke pioniers om serieuze partnerschappen aan te gaan! In een notendop geeft Frequin de publieke pionier het volgende mee: 'Overrule de ander niet, dan creëer je samen meerwaarde. Sta open voor andere perspectieven en verplaats je eens in de ander, zie elkaar als gelijke ook al heb je soms ongelijkwaardige rollen. Geen partner, wel ruggengraat. Heb een eigen verhaal en wees duidelijk over de (on-)mogelijkheden, je eigen beperkingen en ben daar ook helder over. Dat alles vergt lef, moed, ondernemerszin en wanneer je het niet alleen kunt, durf om hulp te vragen.'

Bonje in de Buurt, Conflict in de Community

Jan Schrijver

Verhalen over zelforganisatie en burgerinitiatief gaan vaak gepaard met idyllische associaties. Is dat altijd terecht? In die mooie burgerwereld is toch ook conflict? En misschien heeft de overheid wel iets te bieden in het hanteren daarvan... De rol van conflict bij maatschappelijk initiatief.



De romantiek van zelforganisatie

Harmonische communities of verhullende romantiek? Het is langzamerhand algemeen bekend in bestuurlijk Nederland. Ergens, een beetje in een uithoek van het land, is er één gemeente waar men zich heeft weten te onttrekken aan de malle molen van politiek en bureaucratie uit de verzorgingsstaat, en dat Nederlandse *Petitbonum* is Peel en Maas. Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft daar onderzoek gedaan, en inderdaad: nergens vind je zo duidelijk ook onder de bevolking erkenning dat er anders gewerkt wordt. Ze noemen het de Proeftuin Zelfsturing, met zelfsturende vitale gemeenschappen.

Ik ben er wezen kijken en inderdaad, dorpen en buurtgemeenschappen bepalen zelf tot op grote hoogte wat er moet gebeuren. Ze hoeven ook niet om de haverklap bij de gemeente aan te kloppen voor voorzieningen of oplossingen van maatschappelijke kwesties, want ze weten op voorhand dat ze worden teruggeworpen met de opdracht om eerst zelf een plan te maken. Dit is echt het Mekka voor de geïnteresseerden in het thema van dit boek.

Het roept bij mij wel een paar vragen op: wat is dan die gemeenschap? Heb je daar geen individuen met een afwijkende mening of andere interesses? Hoe gaat dat als er een plan wordt ontwikkeld, waar 'het hele dorp' zo duidelijk voorstander van is dat de gemeenteraad het hart niet moet hebben het af te wijzen? In het boek dat onlangs is verschenen over de Proeftuin Zelfsturing lees ik het volgende:

'In Peel en Maas zijn we de afgelopen vijftien jaar steeds sterker gaan denken in termen van gemeenschappen met een eigen identiteit. In 2003 hebben we dit vertaald in een model. We hebben toen een principiële onderscheid gemaakt tussen de leefwereld van burgers en de systeemwereld van gemeente en maatschappelijke organisaties... In die zin trekken we een dikke streep tussen de leefwereld van burgers en hun gemeenschappen en de systeemwereld van de overheid... Deze streep beoogt niet meer dan de erkenning dat er een identiteit is die gemeenschap heet, die groeit als zij aandacht krijgt en die heel

veel probleemoplossend vermogen heeft.' (Custers en Schmitz, 2012: 77). De reactie van iemand als Jos van der Lans, die in hetzelfde boek aan het woord wordt gelaten, is: 'Je moet er niet een grote romantiek van maken, want dan krijg je kleffe dorpen'. Jos zoekt de identiteit achter maatschappelijke initiatieven meer bij netwerken van issue-belanghebbenden (de 'Publieken' van John Dewey, 1927) dan bij alle bewoners van een wijk of dorp. De gemeenschapsgedachte is niet voorbehouden aan het platteland.

Eén buurt, één volk?

De 'romantiek' van 'de' bewoners vind je ook terug in de teksten van het Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken, het LSA, als zij stellen dat de bewoners zelfbeschikkingsrecht claimen. Ik citeer het Manifest van de Actieve Wijkbewoners (2011):

- 'Bewoners moeten eindelijk serieus genomen worden. Leg de regie echt bij bewoners.
- Bewoners en vrijwilligers willen geen agenda opgelegd krijgen. Zij moeten zelf beslissen wat er in hun wijk gebeurt.
- Bewoners moeten meer zelf doen en moeten daarvoor dan ook ruimte krijgen. Geen betutteling meer.
- Geef bewoners en hun verbanden de macht van het geld. Waarom moet wijkgeld besteed worden via een welzijnsorganisatie?
- Geef bewoners de sleutel van de buurthuizen, durf over de brug te komen met het overdragen van beheer van een leegstaand pand.'

Over welke bewoners hebben we het?, denk ik dan. Hoe wordt omgegaan met verschillen en geschillen? Deze vragen en andere liggen ten grondslag aan dit essay, dat handelt over de rol van conflict in de civil society. Het is een uitdaging serieus na te gaan waar de grens ligt tussen verhullende consensus en gekunstelde meningsverschillen.

In dit essay is mijn centrale stelling dat de kunst in het publieke domein is professioneel om te gaan met belangentegenstellingen.

Contrast tussen deliberatieve en politieke besluitvorming

Behalve dat mij persoonlijk de kriebels bekruipt bij verstikkende eenheidsuggesties, wil ik me niet afsluiten voor werkelijk geslaagde harmonie in de leefwereld. Ik denk dan aan drie ervaringen met vormen van deliberatieve democratie. Het Burgerforum Kiesstelsel was voor de deskundige waarnemers een verademing ten opzichte van het gekissebis dat de politiek over hetzelfde onderwerp al decennia teisterde. Terwijl de Belgische politiek al een jaar lang rollebollend over straat ging, organiseerde de G1000 debatten over de meest controversiële onderwerpen tussen Vlamingen en Walen, arm en rijk, zonder een onvertogen woord. Als waarnemer bij een van de weinige voorbeelden van burgerpanels in Nederland, over de toekomst van Flevoland, viel mij op hoe constructief en respectvol

de deelnemers met elkaar over zeer verschillende opvattingen spraken. Zodra de politiek aan de tafel werd toegelaten, waren de machtsspelletjes en het vliegen afvangen niet van de lucht. Wat een verschil!

Deliberatieve democratie = constructieve harmonie?

Het contrast met politieke besluitvorming kan misschien worden herleid naar de extra spannende machtsrelaties binnen de politieke arena, maar intensieve communicatie kan ook bijdragen aan een vertrouwenwekkende sfeer. Het is ook best mogelijk dat in bepaalde bevoorrechte lokaties zoals dorpen binnen Peel en Maas een vrijwel volkomen harmonie en algemeen herkende identiteit binnen de hele gemeenschap gevoeld wordt. Er is daar eerst zeer uitgebreid gecommuniceerd, waardoor de ideeën binnen die gemeenschappen ook werkelijk gedeeld zijn. OK, het Burgerforum is zeer uitgebreid door onafhankelijke wetenschappelijke waarnemers geëvalueerd en daarbij is geconstateerd dat de uiteindelijke consensus over het kiesstelsel wel een klein beetje onder morele druk ter wille van 'effectieve advisering' tot stand is gekomen, maar het was onmiskenbaar dat deelnemers zich inzetten voor serieuze afweging, met voorbijgaan aan vooraf bestaande eigen standpunten.

Waar het spannend wordt: belangen, macht, conflict

Vrijblijvend meedenken of belangen verdedigen

Vreedzaam delibereren is niet moeilijk totdat er belangen en macht aan te pas komen. Bij bepaalde brede onderwerpen zoals Kiesrecht en plattelandsbeleid moet wel bedacht worden dat de persoonlijke belangen van de deelnemers bij het eindresultaat verwaarloosbaar zijn. Niet te vergelijken met NIMBY-onderwerpen, waar bijna het omgekeerde geldt: persoonlijke belangen en gepassioneerde opvattingen van individuen zijn vaak sterker dan de zogenaamde algemene belangen die doorgaans prevaleren. Dat begrip-penpaar algemeen / particulier belang typeert de verhouding tussen overheid en burgers - systeemwereld en leefwereld, zo men wil. Daarin is het begrip conflict zo alles beheersend aanwezig dat het hele overheidsbedrijf hierom heen lijkt te zijn georganiseerd met checks en balances, ombudsmanvoorzieningen, rechterlijke procedures, etc.

De systeemwereld draait om macht. Macht corrumpeert de menselijke verhoudingen, zoals onder meer het politieke debat laat zien. Het besef dat macht uiteindelijk consensus oplegt, is niet leuk maar wel waar. Vergis je niet, dat is niet beperkt tot de politiek. Als een groot bedrijf wil uitbreiden ten koste van zijn burens, kunnen die daar ook vaak weinig tegen doen.

Conflict is vruchtbaar, stop het niet weg.

Binnen de overheid en in de verhoudingen tussen overheid en burgers zijn conflictregulerende en machtdempende mechanismen sterk ontwikkeld. Binnen de civil society, de leefwereld van burgers, hebben we het privaatrecht, maar verder leeft het conflict daar minder dan de behoefte om de lieve vrede te handhaven. Toch vergt de ontwikkeling van een sterk collectief domein van zelforganisatie een groter besef van de rol van conflict ook daar en praktische handvatten om met dit conflict om te gaan. Ik wil aan dit besef al een tijdje een bijdrage leveren. Hier is mijn kans.

Ik verken dit onderwerp in drie clusters: voorafgaand aan initiatief is de rol van conflict in de relatie tussen overheid en burgers pikant. Ik noem dit de rol van conflict als vuurtrekker. Daarna zie ik de overheid niet als vuurtrekker, maar als voortrekker, omdat zij verder is met conflictregulering, een thema dat in het basispakket van elke ambtsdrager thuishoort. Ten slotte komt conflict binnen de civil society in beeld. Wat is daar aan gereedchapskist nodig om met conflicten om te gaan?

Conflict is vruchtbaar, stop het niet weg

De overheid als vuurtrekker: kop van jut

Laten we niet vergeten dat conflict buitengewoon functioneel kan zijn. In het Chinees schijnt het woord voor conflict ook 'kans' te betekenen. Het is in de wisselwerking tussen systeemwereld en leefwereld in ieder geval heel vaak brandstof voor initiatief. Ik ben eens nagegaan in hoeverre geslaagde voorbeelden van burgerparticipatie en actiecomités zijn ontstaan uit reactie tegen een weerstand oproepend voornemen of gedrag van de overheid. De eerste reactie is 'dit kan zo niet', de tweede: 'hier gaan we iets tegen doen', en als dat niet helpt, de derde: 'hier gaan we samen iets aan doen!'. In meer dan de helft van de gevallen is een aanleiding in weerstand oproepend overheidshandelen aanwijsbaar. Ik citeer Hendrik Wagenaar uit het boekje 'Experimenteren met burgerinitiatief' (2011): 'een greep uit de letterlijk honderden projecten en experimenten waarin burgers het initiatief nemen om een gezamenlijk probleem op te lossen. ... Ze hebben gemeen dat ze veelal ontstaan uit onvrede.'

Imrat Verhoeven is in 2009 gepromoveerd op de studie 'Burgers tegen beleid'. Daarin vertelt hij hoe burgers in opstand komen tegen provocerend gedrag van gezagsdragers en dat emoties een wezenlijke functie vervullen in het proces van besluitvorming.

De paradox van conflict

Dit roept de vraag op of woede en de achterliggende arrogantie van de overheid ook zouden kunnen worden beschouwd als de brandstof voor burgerparticipatie.

Als je het omdraait krijg je zelfs een grappige paradox. Stel je voor dat de overheid zou ophouden mensen te provoceren vanuit haar kenmerkende hooghartige drammerigheid (ik werk er zelf, dus heb recht van spreken). Stel dat zij inderdaad, zoals zoveel adviesorganen en communicatieadviseurs aanbevelen, erin zou slagen met goed gevoel voor wat er leeft en op menselijke toon de burgers serieus te nemen, zouden dezen dan niet in slaap dommelen? Dus: empathische overheid doodt initiatief? Zijn conflict en irritatie niet minstens zo nuttig of is het blijven uitgaan van het harmoniemodel een aan te bevelen uitgangspunt voor overheden als we streven naar meer burgerinitiatief? Ik zou zover niet willen gaan als deze provocerende stelling, want ook de meest begripvolle overheid kan niet vermijden dat er keuzen gemaakt moeten worden die mensen heus wel in beweging brengen. Dat is meteen een bruggetje naar de volgende paragraaf, waar eveneens het nut van conflict wordt beklemtoond.

Conflicthantering is een kunst, weet de overheid al eeuwen

Overheid als voorbeeld, voortrekker

Conflict is functioneel maar moet niet ontaarden. Nederland is met zijn poldertraditie overwegend consensusgericht. Mensen zijn al gauw bang voor conflict maar men bedoelt dan waarschijnlijk ruzie. Escalatie en verstoorde verhoudingen zijn inderdaad nooit leuk, maar dat is iets anders dan een simpel (belangen)conflict. In die betekenis is conflict juist een deel van het leven, niet iets om uit de weg te gaan. Gevolg van het misverstand belangenconflicten op een lijn te plaatsen met ruzie is in de bestuurspraktijk dat belangengestellingen vaak te lang onder tafel blijven om de lieve vrede te bewaren. In de VS is dat anders. Het omgekeerde bijna en dat is ook niet goed. Tamara Metz (2010) heeft dit in haar dissertatie-onderzoek door een vergelijkende studie tussen Wisconsin en Nederland (Tamara Metz, 'InnovationLtd') scherp boven tafel gekregen. Bij een soortgelijke kwestie met betrekking tot plattelandsontwikkeling bleken de overlegverhoudingen op dit punt te verschillen. Boeren, milieuorganisaties en overheden werden in beide gevallen uitgedaagd toekomstplannen te ontwerpen in een gebied waar eiwitproductie (melk resp. varkens) duurzame ontwikkeling bedreigt. In Nederland bleef men maar om de hete brij heen

praten, in Wisconsin kwam men juist moeilijker uit de loopgraven van de gebleken belangentegenstellingen. Het risico is in Nederland dat alle partijen naar huis gaan met een schijnconsensus, omdat verschillende interpretaties onuitgesproken blijven. In Amerika dreigt het conflict te ontaarden in slaande deuren. In beide gevallen is redding mogelijk door een goede deliberatieve opzet.

Methoden van conflictbeslechting

Als we ervan uitgaan dat mensen zowel in publieke setting als (steeds meer) onderling te maken krijgen met conflicterende maatschappelijke belangen, wordt het tijd dat zij leren hoe deze constructief aan te pakken. Dat is mijn centrale stelling: de kunst is professioneel kunnen omgaan met belangentegenstellingen. Omgaan met conflict is naar boven halen van conflict. Niet toedekken, ook niet toegeven. De overheid is van oudsher geëquipeerd voor belangenafweging en conflictoplossing. Guido Rijnja heeft onlangs ook een proefschrift geschreven (zie www.genietenvanweerstand.nl), waarin hij het woord *confrontatie* introduceert. Dat deed hij uit verwondering over de eeuwenlange ervaring die in de overheid is opgebouwd om met weerstand en conflict te werken en uiteindelijk altijd leed te moeten brengen. Met succes. Denk maar aan het proces van democratische besluitvorming, dat in verreweg de meeste gevallen tot een gelegitimeerde uitkomst leidt. Voor hardnekkige conflicten is er zelfs een hele aparte organisatiestructuur beschikbaar: de derde macht met de minutieus uitgewerkte rechterlijke procedure. Er zijn ook situaties die zo complex zijn dat deze procedures tekort schieten, maar ook dan leert de overheid steeds beter deze tot een goed eind te brengen. Daarbij kan een onafhankelijke mediator worden ingehuurd. De methode heet Publieke Beleidsbemiddeling (rapport UvA, 2012). Hier wil ik nu dieper op in gaan als ultieme vorm van conflictaanpak in het publiek domein. Alle elementen die van belang zijn voor een eerlijke behandeling van controversiële onderwerpen zitten erin.

Voorbeeldmodel van constructieve conflicthantering

Publieke beleidsbemiddeling

Het rapport met deze titel is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) samengesteld om de mogelijkheden van beleidsbemiddeling te verduidelijken voor de Nederlandse bestuurspraktijk. Naast het rampenplan hoort deze handleiding volgens mij op het nachtkastje van onze bestuurders thuis, als deel van het repertoire dat in bijzondere gevallen ingezet moet kunnen worden¹. Beleidsbemiddeling

¹ Te downloaden op www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/04/05/onderzoeksrapport-publieke-beleidsbemiddeling.html

Het risico in Nederland is dat alle partijen naar huis gaan met een schijnconsensus, omdat verschillende interpretaties onuitgesproken blijven.

is een nieuwe vorm van conflicthantering in publieke kwesties. Bij beleidsbemiddeling schakelen maatschappelijke partijen een onafhankelijke derde in om te bemiddelen. Het instrument is bij controversiële en complexe onderwerpen geschikt om bij de informele voorbereiding van beleidsbeslissingen conflicten te voorkomen. In onze complexe samenleving hebben we steeds vaker te maken met *wicked problems*: ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken waarvan niet duidelijk is hoe zij moeten worden aangepakt. Er zijn bijvoorbeeld verschillende belangengroepen bij een beleidskwestie betrokken, die lijnrecht tegenover elkaar staan. Of het ontbreken van draagvlak voor beleidsoplossingen vormt het probleem. Of het ontbreekt aan cruciale informatie over de effecten van bepaalde maatregelen. In alle gevallen heeft de overheid niet de volle regie over de situatie en moet er onderhandeld en samengewerkt worden met de betrokkenen om een werkbare oplossing te bereiken.

De praktijk van beleidsbemiddeling in Nederland

De aanpak met publieke beleidsbemiddelaars is afkomstig uit de Verenigde Staten, waar zoals bekend een levendige procescultuur bestaat. Men doet daar zijn best om de rechter voor te zijn of in ieder geval zo goed mogelijk voorbereid in de rechtszaal te verschijnen. Er zijn in Nederland inmiddels diverse voorbeelden. De grootste en bekendste is de voorbereiding van de Planologische Kernbeslissing (PKB) over de Tweede Maasvlakte. De aanpak is beschreven door projectleider Marc Wesselink (2010, 'Handboek Strategisch Omgevingsmanagement'), onlangs ook toegepast bij ophoging van de Scheveningse boulevard.

De eerste PKB voor de Tweede Maasvlakte werd in 2005 door de Raad van State vernietigd, omdat te weinig rekening was gehouden met de omgevingsbelangen. Daarna werd de steen radicaal gewend. Gekozen werd voor een grootscheepse reparatie. Belangen van natuur, recreatie, visserij etc. werden serieus genomen. Desnoods werden oplos-

singen buiten het gebied gezocht waarbij per saldo meer waarden werden gecreëerd dan binnen het gebied verloren gingen. De methode van consensusgericht onderhandelen heeft geleid tot een tiental convenanten met uiteenlopende belanghebbenden. Gezocht werd naar 'mutual gains' door de koek te vergroten in plaats van te verdelen. Door net zo lang te onderhandelen tot er consensus was bereikt (aanpassing of compensatie) is de PKB in 2006 vrijwel zonder bezwaren gepasseerd. Uniek resultaat.

Op lokaal niveau zijn er veel voorbeelden waar de politiek in een impasse was terechtgekomen en 'ten einde raad' aan een buitenstaander vroeg om een oplossing te vinden (onverschillig welke, mits alle belanghebbenden er maar mee konden instemmen!). Vaak kwam het er dus op neer dat de gemeenteraad een blanco mandaat aan de beleidsbemiddelaar uitreikte, soms alleen met afpalen van redelijke budgettaire grenzen.

Zo is beleidsbemiddeling door de praktijk ingegeven op verschillende plaatsen opnieuw 'uitgevonden' zonder dat men het zo noemde (centrumplan Loosdrecht, verkeersplan Elburg, Europaplein Leerdam). Stuk voor stuk situaties die zich aanvankelijk lieten aanzien als zero-sum problemen waarbij de winst van de ene het verlies van de ander betekent. Het geheim van beleidsbemiddeling schuilt erin dat dit bij nadere grondige verkenning vaak niet het geval blijkt te zijn. Anders gezegd: ga niet onderhandelen op basis van vooropgestelde standpunten, maar van belangen.

In Zandvoort ging het bijvoorbeeld om de openingstijden van de horeca versus de nachtrust van de bewoners. Een onafhankelijke bemiddelaar werd ingehuurd en deze wist bij alle partijen vertrouwen op te bouwen. Hoewel in dit geval de raad zijn mandaat formeel niet prijs gaf, was de bereikte overeenkomst na de gesprekken de facto ook voor de politiek zonder meer over te nemen. De oplossing lag niet in de openingstijden, maar in de reductie van de herrie bij het verlaten van de etablissementen, waardoor beide belangen gediend kunnen worden. Ook hier dus vergroting van de koek na zorgvuldig luisteren naar alle belanghebbenden.

Het achterhalen van de echte belangen vergt een sfeer van vertrouwen. Als de overheid partij is of als zodanig wordt gezien, kan een onafhankelijke derde dit vertrouwen beter scheppen dan een ambtenaar of bestuurder van de betrokken overheid. Uit de voorbeelden blijkt al dat deze aanpak loont.

Ergo: overheidscompetenties voor conflictantering ontsluiten ten nutte van de civil society

Analogie in de civil society

Wat in onze overheid door schade en schande is geleerd, hoort ook in de civil society thuis als daar steeds meer collectieve aangelegenheden worden behartigd. Dat is een basale democratische norm, die misschien nog wel belangrijker is dan representativiteit van de beslissers: ga in het publieke domein zorgvuldig om met de belangen van derden. Deze Democratische Norm zou in het hele collectieve domein moeten gelden. In een stuk aan de Tweede Kamer (TK 2000-2001, 27400 VII, nr 44) zei minister Klaas de Vries in 2001 al over democratische waarden in moderne samenwerkingsrelaties: 'Zelfs bij louter private initiatieven die publieke belangen betreffen... zouden democratische eisen gesteld moeten worden aan situaties en in arena's waarin een vanzelfsprekend democratisch centrum ontbreekt.'²

Conflictbewustzijn in de democratische samenleving

In de civil society kennen we al het instrument Buurtbemiddeling. Dat is een succesvolle vorm van conflictpreventie in het domein van burenruzies en overlast in woonsituaties. Sinds 16 jaar in Nederland, eveneens overgewaaid uit de VS. Momenteel biedt volgens het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) al ongeveer een derde van alle gemeenten buurtbemiddeling aan. Daar is de ervaring dat bewoners door buurtbemiddeling leren omgaan met conflicten. Bewoners beseffen dan dat ze zelf (mede)verantwoordelijk zijn voor de leefbaarheid in hun eigen buurt. Heeft een bewoner eenmaal een bemiddelingstraject meegemaakt, dan heeft hij handvatten gekregen om in de toekomst zelf op zijn burens af te stappen. Zo kan ook de conflictvaardigheid in allerlei ingewikkelder kwesties in de hele samenleving worden vergroot door te ervaren wat belangenconflicten zijn en hoe heilzaam een eerlijk en open onderhandelingsproces uitwerkt. De overheid kan hier met publieke bemiddeling op het eigen terrein het goede voorbeeld geven. Als de verwachting uitkomt dat steeds meer publieke kwesties zullen worden overgeheveld naar de samenleving, zal ook daar gewerkt moeten worden aan conflictherkenning, -erkenning en -oplossing.

² Een suggestie van Mark Bovens (2005: 124) is de articulatie van belangen te laten toetsen door een aparte functionaris, de amicus populi of volkscommissaris, die bij vormen van netwerkbestuur ertegen moet waken dat het recht van de sterkste zegeviert ten koste van zwakke en niet-gerepresenteerde belangen. In plaats van de beleidsvorming direct over te laten aan de meest voor de hand liggende maatschappelijke groepen, zou eerst onderzocht moeten worden welke publieken door het vraagstuk worden geraakt. Een dergelijk soort ombudsmanfunctie is wel weer erg gereguleerd. Zoiets past niet in de huidige tijdgeest en economisch klimaat, lijkt me. De bedoeling is dat uiteindelijk deze toets geïnternaliseerd wordt bij alle burgers die zich in het publieke domein begeven. En zo niet, dan komt er bonje van.

Bovens heeft gelijk te wijzen op het risico dat in de wereld van zelforganisatie en maatschappelijk initiatief de scheiding tussen 'haves' en 'havenots' wordt vergroot. Maatschappelijk initiatief en sociaal ondernemerschap liggen overwegend in handen van een kleine bevoorrechte groep en net als overal in de maatschappij zullen daar niet alleen democratische waarden hoogtij vieren. Het lijkt misschien tegenstrijdig, maar ik zie voor de overheid wel degelijk een maatschappelijke taak om in de beginperiode van deze transitie te investeren in goede omgang met belangenconflicten, door het aanbieden van trainingen, het uitbouwen van buurtbemiddeling, het inrichten van ombudsfuncties etcetera.

Ik begon dit essay met de kriebels over verhullende consensus in wijken en dorpen en gekunstelde scheidslijnen in de politiek. Gewoon eerlijk belangenconflict blijkt een bouwsteen voor betere besluiten te zijn als we er goed over communiceren (delibereren). De overheid leert met vallen en opstaan methoden als publieke beleidsbemiddeling toe te passen. Als we in dit boek een transitie signaleren in de richting van zelforganisatie, moet dit aspect van constructieve conflictoplossing niet worden vergeten. Ik pleit voor toerusting van de civil society met hulp van de overheid, omdat die daar nou eenmaal al eeuwen ervaring in heeft.

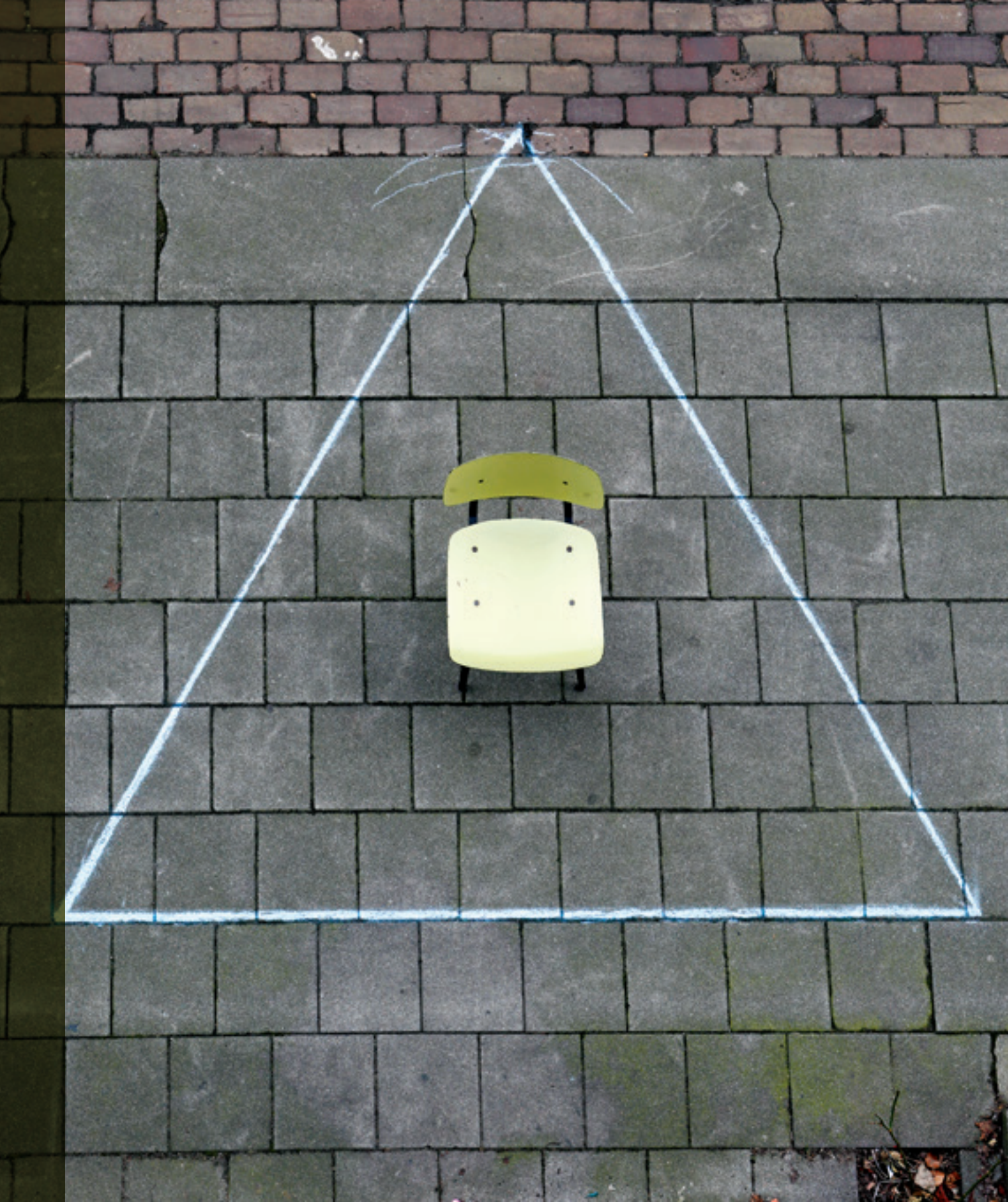
Bronverwijzingen

- Custers, Jan en Geert Schmitz, red. (2012), *Zelfsturende vitale gemeenschappen, Ervaringen van de Proeftuin Zelfsturing*, Eburon, Delft;
- Bovens Mark (2005), De verspreiding van democratie, in: *Beleid en Maatschappij*, jrg. 32, nr 3, blz. 119-127;
- Dewey, John. (1927). *The Public and its Problems*. Holt, New York
- LSA (2011), *Manifest van de Actieve Wijkbewoners*, Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtsgebieden, Utrecht;
- Metze, Tamara (2010) *Innovation Ltd.: boundary work in deliberative governance in land use planning*, Eburon, Delft;
- Rijnja, Guido (2012), *Genieten van Weerstand*, dissertatie gepubliceerd op www.genietenvanweerstand.nl
- Universiteit van Amsterdam = David Laws, Hendrik Wagenaar, Jurgen van der Heijden, Aik Kramer en Daniel Hogendoorn (2012), *Publieke Beleidsbemiddeling*, Amsterdams Centrum voor Conflictstudies, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Amsterdam/Den Haag;
- Verhoeven, Imrat (2009), *Burgers tegen beleid: een analyse van dynamiek in politieke betrokkenheid*. Aksant, Amsterdam;
- Wagenaar, Hendrik (2011), De stille revolutie: Democratie van onderop, in: J. van der Heijden, R. van Dam, R. van Noortwijk, I. Salverda en I. van Zanten (red), *Experimenteren met burgerinitiatief: van doe-het-zelf naar doe-het-samen maatschappij*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag, blz. 82-90;
- Wesselink Marc en Ronald Paul (2010), *Handboek strategisch omgevingsmanagement*, Kluwer, Deventer.

Praten met elkaar en met de overheid

Geert Schmitz

Burgerparticipatie is vooral iets van de overheid: 'burgers spelen een figurantenrol in het toneelspel van de publieke zaak'. Een pleidooi voor de communicatieve route naar vitale gemeenschappen. En een verzet tegen de mateloosheid van de overheid.



De communicatieve route naar vitale gemeenschappen

Vrijdagochtend, de even week, het teamoverleg begint. Geheel tegen mijn gewoonte in begin ik te mopperen of beter gezegd, mopperend te vertellen over mijn bezoek aan een landelijke bijeenkomst over burgerparticipatie. Het was een dag vol halleluja's over vernieuwende werkwijzen bij de overheid en nog meer zelfgenoegzame verhalen over hoe slim we bezig zijn de burger erbij te betrekken. Bij wie of wat, mopper ik. En wie wil dat graag, de burger? Of gaat het om impliciete veronderstellingen ingegeven door onze eigen belangen als overheid? Enkele collega's voeden mijn gemopper met eigenlijk voor de hand liggende vragen. Burgerparticipatie is toch prima? Verantwoordelijke politici en bestuurders bepleiten alom een beleid waarin staat dat we dit met z'n allen moeten willen, toch? Heel veel wetenschappers, onderwijskundigen, beleidsmakers hebben er goed over nagedacht en hebben voorstellen geformuleerd. Daarnaast zijn uitvoerders bij overheden, maatschappelijke partijen en marktpartijen in alle soorten en maten druk met 'de burger is aan zet'. Dus wat valt er te mopperen?

Inderdaad, velen zijn de mening toegedaan dat er niets te mopperen valt over burgerparticipatie. En juist dat voedt mijn gemopper. Mijn stelling is dat de burgers een figurantenrol spelen in het toneelspel van de publieke zaak. De vitale samenleving, die ons in de gemeente Peel en Maas voor ogen staat en waar burgers zich voor inzetten, gaan we met het beleid van burgerparticipatie niet bereiken, vrees ik. Die vrees is de grond van mijn gemopper.

Als ik naderhand naar huis fiets, besef ik dat gemopper mijn vrees niet zal wegnemen. Daar is een goede analyse voor nodig en een aansprekend alternatief. Ik pretendeer beide te hebben. Maar hoe krijg ik die goed en aansprekend voor het voetlicht? Ik merk dat collega's binnen en buiten de gemeente mijn analyse en mijn alternatief vaak te abstract vinden. Het participatieverhaal waar ik zo tegen mopper, vinden ze vaak toegankelijker. En het sluit naar hun gevoel ook meer aan bij hun dagelijkse praktijk. Dat laatste is inderdaad zo en daar zit ook de bron van mijn ergernis.

De kunst is de tijdgeest te grijpen als deze nog ongedwongen in de lucht fladdert.

Thuis gekomen zet ik mijn fiets in de garage. In de keuken loop ik tegen een paar dozen aan met spullen uit mijn jeugd die naar het oordeel van mijn vrouw nu eindelijk eens opgeruimd moeten worden. In plaats van ze meteen weg te brengen naar de recycling, stal ik ze nog eens uit op de keukentafel: een rugzak, een netje om vlinders te vangen, een doosje met sop om bellen te blazen, een liniaal, mijn eerste boekenrekje en een driehoek. Daar zit ik dan tussen deze jeugdspullen op de keukenstoel. En ineens krijg ik een ingeving: dit zijn de symbolen om de analyse en mijn alternatief aan vast te knopen, zodat mijn verhalen wat toegankelijker worden voor mensen met wie ik ze wil delen. Ik zet de symbolen op een rij in de keuken en schrijf snel een briefje bij dat deel van het verhaal waaraan het symbool wordt gekoppeld. De rugzak voor de moderniteit die we allen op onze rug meesjouwen. Het vlindernetje voor de nieuwe tijdgeest die in de lucht fladdert en die we moeten proberen te grijpen. Het bellenblaasdoosje om aan te geven hoe de huidige overheid reageert op die nieuwe tijdgeest. De liniaal om de streep te trekken die de openbare ruimte verdeelt tussen het domein van de burgers en het domein van de overheid. Het boekenrekje met de drie schappen om de verschillende manieren van overheidssturing te onderscheiden. De gelijkzijdige driehoek om aan te geven dat er drie gelijkwaardige partners zijn in de dialoog waarmee vitale gemeenschappen zaken regelen. En tenslotte de keukenstoel die de leefwereld van burgers uitbeeldt.

In dit essay verwoord ik de gedachten die ik aan deze alledaagse symbolen ophang. Daarmee wil ik een analyse van burgerparticipatie en mijn alternatief voor communicatieve zelfsturing inzichtelijk en tastbaar maken. Oordeel zelf of ik daarin slaag.

Een rugzak vol moderniteit

We leven in een complexe tijd. We krijgen of houden moeilijk greep op het eigen leven. Er zijn maar weinig mensen die de levenskunst-vraag stellen: 'hoe leid ik een goed leven?'.

Toch is het een vraag die zich opdringt aan deze tijd. Daarbij gaat het niet om de vraag naar life style. De vraag naar levenskunst betreft het omgaan met moderne vrijheden en bestaansonzekerheden die daaraan gekoppeld zijn. Kenmerken zijn: individuele zelfbeschikking, dominante markteconomie, voortschrijdende technologie en waardepluralisme. Tradities en levensbeschouwingen gaven ons voorheen houvast. Die verankering brokkelt af. We moeten ieder voor zich ons eigen leven in elkaar knutselen. Er zijn geen autoriteiten meer die ons de weg wijzen. De meesten van ons houden ook niet zo van autoriteiten. We regelen het zelf wel. We hechten aan onze vrijheden. Maar zijn we daar tegen opgewassen? Twijfel daarover is terecht. Enkele voorbeelden waarin velen van ons zich zullen herkennen: zwakke eigen regie, overvolle agenda, gekmakende tijdsdruk en een verlangen naar spiritualiteit. En enkele zaken die we doorgaans graag aan anderen toedichten: dwangmatig genot, gevoelig voor populisme, de terreur van de amusementsindustrie, schandelijke zelfverrijking, zinloos geweld, de nieuwe achteloosheid en desinteresse voor natuur en milieu. Dat zijn allemaal zaken die horen bij de moderne samenleving. Die sjouwen we allen minstens voor een deel met ons mee. Die rugzak hangt hoe langer hoe zwaarder aan onze schouders. Dat dwingt ons de vraag te stellen of we tevreden zijn met dergelijke uitkomsten van de emancipatiebeweging die ingezet werd in de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw. Zijn we nog wel zo tevreden met de huidige moderniteit? Is dit de weg naar het goede leven, naar respect, betekenis en geluk? De twijfel daarover neemt toe en dat wijst op het ontstaan van een nieuwe tijdgeest.

Een vlindernetje om de tijdgeest te grijpen

Er is zoiets als een tijdgeest die het denken en doen van alle mensen in een bepaalde periode stuurt. Iedereen wordt door die tijdgeest beïnvloed. Je kunt je er niet aan onttrekken. Je kunt er wel mee omgaan en proberen er op in te spelen. En als je op tijd bent, kun je mogelijk samen met anderen ook proberen de tijdgeest een beetje naar eigen idee in te vullen. Maar dan moet je de tijdgeest opsporen, voordat die zich als een vanzelfsprekendheid overal genesteld heeft. Achteraf kun je de tijdgeest wel aanwijzen. De kunst is de tijdgeest te grijpen als deze nog ongedwongen in de lucht fladdert. Om gevoel voor de tijdgeest te krijgen beschrijf ik kort twee voorbije perioden uit de recente geschiedenis. Ze zijn er nog wel, maar er zit een andere tijdgeest in de lucht. De kunst is om daar vat op te krijgen.

De periode 1950-1981 wordt bepaald door de tijdgeest van de sociaal democratie. Centraal kenmerk is de vrijwaring van levensrisico's door de overheid. De overheid is de regisseur van de markteconomie, vrijwel een per land georganiseerde economie die gericht is op massaproductie. De sociale structuren zijn eenduidig en de verhoudingen gekend. Het volk is gehoorzaam. Volgt zijn voormannen in de verzuilde maatschappelijke organisaties, die samen met de overheid de koers bepalen in de samenleving. Het is de

tijd van de ontwikkeling van sociale voorzieningen met algemeen geldende aanspraken. Deze periode legt de basis voor een grote economische welvaart. Dankzij de economische groei en de verworvenheden van de verzorgingsstaat kunnen mensen zich steeds meer ontplooiën als individu. Dat legt de basis voor een verandering van de tijdgeest.

In de periode 1981-2008 stuurt de tijdgeest van het neo-liberalisme het denken en doen. Het start met de operatie *bestek '81*, de eerste van een onophoudelijke rij vergeefse pogingen van de overheid het monster van de overheidsfinanciën te temmen. De tijd kenmerkt zich door eigen verantwoordelijkheid, de ontwikkeling van het ik. Problemen zijn voor jezelf en niet voor de samenleving! De overheid ondersteunt een mondiaal functionerend geld- en marktsysteem en heeft daarop geen regie meer. Het rendementsdenken bepaalt de ordening van de samenleving. Als dat denken doorslaat en via de bankencrisis een algemene financiële crisis veroorzaakt, dienen de twijfels zich aan. Het klimaat is rijp voor het ontstaan van een nieuwe tijdgeest.

Vanaf 2008 heeft de tijd geen duidelijke geest meer. Het geldsysteem bepaalt ons aller denken en doen in hoge mate, maar de twijfel en ergernis erover nemen met de dag toe. De aarzeling over het gangbare ontstond al eerder. In een verkenning van Shell in 1995 analyseerde het bedrijf 'TANA': there are no alternatives. Vanuit drie dominante trends werd vastgesteld dat er geen alternatieven zijn voor het bestaande samenlevingsmodel: de technologische ontwikkeling, de liberalisering van de wereldhandel en de globalisering. Tien jaar later, in 2005, komt Shell met TANIA: there are no ideal answers. Er zijn geen sluitende antwoorden. Onzekerheid doordrenkt de samenleving. Per situatie moet bekeken worden hoe te handelen, want er is geen duidelijke richting. De studie van Shell noemt een mogelijke uitweg die een kentering inzet naar sluitende antwoorden, namelijk dat overheden en bedrijfsleven samen kiezen voor een duurzame samenleving.

Hoe het ook zij. Er zijn steeds meer signalen dat er een nieuwe tijdgeest in de lucht hangt. Duurzaamheid zal daarvan een belangrijk element zijn. De crises veroorzaakt door de markt hebben diepe wonden geslagen. De combinatie van het piramidespel van de financiële sector en het leegroven van de natuurlijke grondstoffen kunnen geen stand houden. Het aantal winnaars zal steeds kleiner worden en het leger van verliezers blijft groeien. Die ontwikkeling is vooral merkbaar in de dagelijkse leefwereld van mensen. Daar vinden twijfel en protest hun voedingsbodem en daar ontstaat ook een tegenbeweging. Dat uit zich aanvankelijk in kritiek op de overheid en op de vertrouwde verzorgingsarrangementen. De mensen keren zich af van de overheid die vergeefse pogingen onderneemt mensen te verleiden tot meer participatie. Bij de overheid is onvoldoende besef aanwezig dat overheidshandelen juist het meedoen van burgers verhindert. Het participatiestreven lijkt op bellenblazen. Het ziet er even mooi uit, maar de ideeën en projecten sterven al ras een schone dood. Ze spatten uit elkaar op de dagelijkse werkelijkheid van de leefwereld van burgers.

De overheid reageert op de nieuwe tijdgeest als een bellenblazer

De overheid zoekt een nieuwe positie in het veranderend maatschappelijke klimaat. *Minder overheid, meer burger* is het veranderingsparool. Maar in plaats van haar bemoeienis te verminderen, dringt de overheid nog dieper door in de leefwereld van de burgers. Terwijl zij zich steeds meer afwendt van het systeemdenken en –doen van de overheid. Hoe kleurrijk en mooi de drie opgeblazen participatiebellen ook lijken te zijn.

Participatiebel 1: Het nieuwe welzijn

De burger is zelf verantwoordelijk voor de levensrisico's, maar de overheid is wel gehouden de burger toe te rusten om verstandig, gezond en productief te leven. Zo ontstaat een hele markt van voorzorg en toerusting. Het is een stap naar bio-politiek, dat wil zeggen naar overheidsregulering van de wijzen waarop mensen hun dagelijkse leven inrichten.

Participatiebel 2: De geprofessionaliseerde vrijwilliger

Het rationaliteitsdenken van de overheid – smart en concreet – reikt tot ver buiten de eigen poorten van de overheid. Een heel vreemdelingenlegioen van publieke taakuitvoerders van maatschappelijke partijen, marktpartijen en individuele burgers als vrijwilligers en mantelzorgers is erbij gekomen. En doen mee in de door de overheid geformuleerde kijk op een gezond en productief leven.

Participatiebel 3: Een opgelegd actief burgerschap

Een nieuw sociaal bestuur ontstaat door in te zetten op de genezing van de leefwereld van buiten af. Het is een poging van de overheid de leefwereld te reanimeren. Politiek en bestuur treden op als fabrikant van sociale verbanden (big society). Via een publieke taak met buurtregisseurs, stadsmariniers, frontliniewerkers, veilige buurten, groene brigades etc. etc. ontstaat een van buitenaf opgelegd actief burgerschap.

Zo ontstaat een mateloze overheid: het eigen domein wordt vager, maar het dijt steeds verder uit. Dat alles staat in dienst van het idee van de helende marktwerking. De niet te temmen financiën en de vele 'onwenselijke' situaties in onderwijs-, zorg-, welzijn- en woonorganisaties hebben echter het failliet van dit denken bewezen. Hoe harder de overheid blaast, hoe sneller de bellen uit elkaar spatten. Dat geeft hoop. Het uitdijend publiek domein is voorbij de houdbaarheidsdatum. De hoop zit vooral in een andere richting. Ze zit verborgen in de mensen. Deze hoop wordt zichtbaar in de vele initiatieven van burgers. Zorginitiatieven, vervoer, energie of een culturele kookclub. Daarmee begeven we ons op een openbaar domein waar niet de overheid, maar waar burgers het voortouw nemen. In de gemeente Peel en Maas is dat domein aanwijsbaar aanwezig in heel veel initiatieven van burgers. In een analyse achteraf hebben we daar de term *zelfsturing* voor bedacht om

dergelijke initiatieven te onderscheiden van *participatie* dat haar oorsprong vindt in het publieke domein en beheerst wordt door overheid en maatschappelijke organisaties.

De liniaal om een dikke streep te trekken tussen overheid en gemeenschap

Het onderscheid tussen zelfsturing en participatie wordt door een aantal auteurs over burgerparticipatie niet overgenomen. Wat wij in Peel en Maas aanduiden als *zelfsturing* wordt door auteurs van het gangbare participatiedenken gerangschikt onder participatie van de derde generatie. Daarmee blijven ze binnen het hun vertrouwde denken. Ze missen daarmee het verschil tussen de systeemwereld van de overheid en de leefwereld van mensen. Het niet onderkennen van dit verschil is aanleiding voor veel misvattingen. Vandaar mijn hameren op die streep als symbool van het onderscheid tussen overheid – gemeenschap.

vakmens	openbaar domein	leefwereld	gemeenschap
onderdaan	publiek domein	systeem	overheid

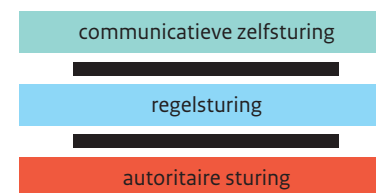
De streep is geen pakbare werkelijkheid. Je kunt niet naar buiten lopen en zeggen dit is een onderdaan en dat een vakmens. Of dit is het openbare domein en dat het publieke. Het zijn sferen. Enerzijds de sfeer van de overheid en markt, van de systemen. Anderzijds de sfeer van de gemeenschap, van de leefwereld. De leefwereld hier breed opgevat: van twee burens tot een hele stad, van lokale verenigingsverbanden tot een wereldwijd netwerk van social media. De burger treedt zelf in die gemeenschappen. Dat is heel anders dan de participatie in de sfeer van markt en overheid. Door participatie bevestigt de burger onbedoeld de systemen van markt en overheid, simpelweg door eraan deel te nemen. De communicatie in de wereld van de systemen is gericht op resultaat en de communicatie in de leefwereld is gericht op overeenstemming.

Wanneer je bewust bent van de sferen overheid/markt en leefwereld, kun je sturen op het fundament van eigenaarschap. De overheid is eigenaar van zaken en de burger ook. In de gemeente Peel en Maas maken we onderscheid tussen vier typen activiteiten en koppelen daar het eigenaarschap aan (zie schema hiernaast). De rol die de burger heeft en pakt in type 1 en 2 noemen wij (*communicatieve*) *zelfsturing* en de rol die type 3 reflecteert noemen wij *burgerparticipatie*. We maken een duidelijk onderscheid!

Type	eigenaarschap	relatie burger – overheid	voorbeeld
1	burger	geen	carnavalsoptocht; sportvereniging
2	burger	burger vraagt ondersteuning van de overheid	gemeenschapshuis dat door burgers zelf wordt geëxploiteerd; voor de bouw wordt een investeringsbijdrage gevraagd van de overheid
3	gemeente	overheid is aan zet en betreft burger bij haar beleid en uitvoering	beleid en uitvoering participatiewet, WMO, ruimtelijke ontwikkeling
4	gemeente	geen; burger wordt geïnformeerd	inzet politie, handhaving

Het drie-planks-boekenrekje om soorten overheidsbestuur te onderscheiden

In de relatie met de burger kan de overheid op drie verschillende wijzen sturen. Ze kan directieven uitvaardigen (autoritaire sturing), beleidsregels opstellen (regelsturing) en in dialoog gaan met burgers (communicatieve zelfsturing). Net als bij de Drie Koningen is het soms moeilijk deze drie wijzen uit elkaar te houden. Daarom geven we elke boekenplank, die symbool staat voor een sturingsvariant een eigen kleur.

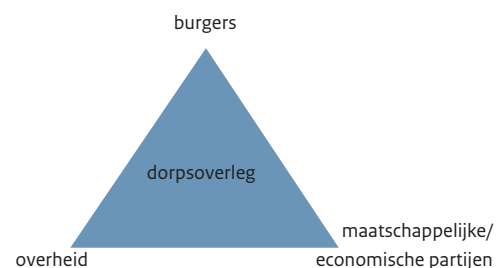


Het autoritaire deel kenmerkt zich door de grondwettelijke basis. Denk bijvoorbeeld aan het geweldsmonopolie van de overheid. De burger kan hierop alleen indirect invloed uitoefenen via de vertegenwoordiging na verkiezingen. Deze sturingsvariant hoort bij activiteiten die zijn neergelegd in het type nummer 4 (zie schema 1). Bij regelsturing gaat het om regelsystemen in de vorm van wetten, verordeningen en protocollen. De bestuursstijl is interactief. De gemeente neemt uiteindelijk de beslissingen, maar er is inspraak van de burger mogelijk. Die inspraakmogelijkheden zijn de laatste decennia toegenomen onder meer door de mondigheid van de burger en een actief participatiebeleid van de overheid. In de loop van de tweede helft van de 20e eeuw is de omvang van deze regelsturing flink toegenomen. Hoewel er jarenlang wordt aangedrongen op deregulering blijkt dat lastig, omdat het principe van voorzorg steeds opnieuw om regels schijnt te vragen. Deze manier van sturen hoort bij activiteiten van het type nummer 3 (zie schema bovenaan).

Naast autoritaire sturing en regelsturing ontstaat vanuit de praktijk een nieuwe vorm van sturing die van een heel andere orde is. In communicatieve zelfsturing plaatst de overheid zich in de positie van partner naast burgers. Deze wijze van besturen heeft de belofte in zich om de onmatigheid van de overheid beteugelen. Terwijl de overheid de baas is van de autoritaire en de regelgestuurde wijze van besturen, is de burger eigenaar van de communicatieve zelfsturing. De burger kent daarbij drie rollen: een sociaal-culturele, een sociaal-maatschappelijke en een sociaal-economische rol. Denk bijvoorbeeld aan de energiecoöperatie, de zorgcoöperatie en een wijk die de verantwoordelijk oppakt voor het basisonderwijs. Hier gaan burgers met elkaar in dialoog en proberen hun leefwereld te vormen en tevens de systeemwereld van overheid en maatschappelijke organisaties hierop af te stemmen. Naarmate dit lukt wordt de kolonisering van de leefwereld door de systeemwereld gestopt en omgebogen. Het is een broos maar onomkeerbaar proces.

Communicatieve zelfsturing vraagt om heel andere kwaliteiten van de overheid en ambtenaren dan de twee andere sturingsvarianten. In het autoritaire en regelgestuurde deel stuurt de overheid op resultaten, op concrete projecten en producten. Hier overheerst een cognitieve en technologische benadering. De communicatieve sturing vraagt om proceskwaliteiten, om sturing via taal en dialoog. Je bent in zo'n proces actieve partner in plaats van objectieve observator. Communicatieve sturing is toekomstgericht en geworteld in de kracht van het verleden en heden. Het vraagt om creativiteit en gaat uit van het positieve. Politieke macht, dwingende organisatievormen en regelsturing zijn kenmerkend voor de huidige overheid. In het communicatieve patroon moeten die kenmerken juist achterwege blijven. Als partner in communicatieve zelfsturing is de voertaal: depolitiseer, dereguleer, desorganiseer en laat de verantwoordelijkheid bij de burgers! Dat is geen gemakkelijke opgave omdat het perspectief van regelsturing lange tijd is gekoesterd als kwaliteit van de ambtelijke professie. Bij communicatieve zelfsturing hebben we als overheid een andere positie en een andere rol. Dat wil ik verduidelijken met het symbool van de driehoek.

De gelijkwaardigheid van de gelijkzijdige driehoek



In een gelijkzijdige driehoek is geen enkele zijde belangrijker dan een andere zijde. Ook de hoeken zijn alle even groot of even klein. Zo'n driehoek staat symbool voor gelijkwaardigheid van partners in het communicatieve deel.

In het communicatieve deel gaat het om nieuwe netwerkvoorwaarden. In het regelgestuurde deel beslist de overheid. De overheid doet er geld bij en dan gaan we 'netwerken'. Zodra er geen overheidsgeld is, valt het netwerk stil. Zo zijn al heel veel projecten een stille dood gestorven. In het communicatieve deel gaat het juist om de idee van een open netwerk op basis van vertrouwen en doorleefde betrokkenheid. Een gedeelde visie en gedeelde doelen zijn nodig om het proces richting te geven. Daarbij doet zich vaak de moeilijkheid voor van ongelijke tijdschema's. Soms neemt besluitvorming bij de overheid te veel tijd in beslag en haken burgers af. Andersom is ook het geval. De overheid moet om welke reden dan ook tijdslijmeten halen en geeft burgers onvoldoende tijd om in dialoog te gaan en met elkaar standpunten te vormen. Daarin ligt de uitdaging van het bewaken van synchroniteit die continue aandacht verdient van een publieke pionier. Om er mede voor te zorgen dat stromen bij elkaar komen en samen beweging wordt gemaakt. Daarnaast moet elk van de partners zijn plaats en rol weten. Het gaat om gelijkwaardigheid, maar burgers staan in de top, zij zijn als het ware de primus inter pares, de eerste onder gelijken.

Een bijzondere rol in de processen van communicatieve zelfsturing is weggelegd voor dorpsoverleggen. Dat zijn de opvolgers van wat vroeger dorpsraden heette. De leden van de voormalige dorpsraden stonden met het gezicht naar de gemeente en namen vaak plaats op bureaustoelen in het gemeentehuis. De leden van de huidige dorpsoverleggen staan met het gezicht naar hun dorp of wijk. Ze zitten niet bij bestuurders of ambtenaren aan het bureau, maar aan de keukentafel van hun dorpsgenoten. Ze brengen dialogen op gang en sturen op processen.

De kracht van de keukenstoel



De keukenstoel staat symbool voor het respecteren van de eigenheid van de leefwereld. Zeker in de regio waar ik werk, het platteland van Noord-Limburg, was vroeger veel gemeenschapszin en sociale samenhang. Dat was niet romantisch, maar puur gericht op overleven. De natuurlijke gemeenschap is een goede basis voor het ontstaan van coöperatieve verbanden en verenigingen die zich richten op het organiseren van maatschappelijk kapitaal rond wonen, zorg, onderwijs, verzekeringen, banken en cultureel kapitaal rond cultuur, jeugd en sport. Deze verbanden waren en zijn voor een groot deel nog steeds kleinschalig en worden gestuurd door burgers vanuit hun gedeeld belang.

Mede onder invloed van de tijdgeest van de individualisering, rationalisering en economisering is in dorpen en wijken veel sociaal kapitaal verpulverd. Meer dan in het verleden hebben groepen en verenigingen van burgers de neiging om louter naar hun eigen club te kijken en de belangen niet te plaatsen in het kader van het geheel. Er doen zich echter steeds meer maatschappelijke ontwikkelingen voor – bijvoorbeeld demografische en economische ontwikkelingen – die dwingen tot het hernieuwen van eigen perspectieven vanuit een benadering van het geheel van de wijk of het dorp. Daar worden dialogen over gevoerd. Niet op het gemeentehuis, maar aan de keukentafel en in het dorpscafé. Zo ontstaat ruimte voor nieuwe gemeenschapszin gebaseerd op geëmancipeerde burgers die keuzen maken en los komen van de systemen van markt en overheid. Het zijn geen calculerende burgers, geen klanten die diensten van de overheid verlangen, maar burgers die bewust kiezen om in samenspraak en samenwerking inhoud en vorm te geven aan een nieuwe sociale vitaliteit. Het gaat om burgers die medevormgevers zijn van culturele, maatschappelijke en economische kwaliteiten.

Nu terug naar mijn collega's in het gemeentehuis

Tot zover mijn mijmeringen bij de oude spullen uit mijn jeugd. In plaats van ze weg te brengen, stop ik ze terug in de doos en neem ze mee naar het gemeentehuis. Een doos vol symbolen om mijn collega's thuis en elders in het land te vertellen over het nieuwe paradigma van communicatieve zelfsturing. Hoe we die kunnen bereiken en hoe dat kan helpen het mateloze van de overheid te beteugelen. Het nieuwe paradigma zal het hele overheidshuis opschudden. In mijn eigen gemeente mag ik daaraan meedoen met een proces dat we 'de wissels om' noemen. Dat betekent om in het beeld van het drie-planks-boekenrekje te spreken, de streep tussen groen en blauw moet omlaag, minder blauw en meer groen. Of concreet minder overheid en meer gemeenschap. Dat is nodig vanwege de bezuinigingen die van het rijk op de gemeenten afkomen. Ze zullen een gat slaan in de blauwe dienstverlening. En dan hebben we de keuze ons of te concentreren op het trekken van een nieuwe streep, op minder dienstverlening en het probleem aan de individuele burger te laten. Of we gaan met de gemeenschap in gesprek op basis van de idee dat de hulpbehoefte van de burens ook jou aangaat. Dat het werken van iemand met een beperking wel de verantwoordelijkheid van de gemeenschap is, vanuit het perspectief van maatschappelijk ondernemen. Dan gaat het dus over het bouwen van nieuwe praktijken in en door een vitale gemeenschap. En zitten we op het spoor van de vorming van een overheid die ondersteunt, proceskwaliteiten inzet en op gedeelde waarden stuurt. Het is bijzonder uitdagend om in het huidig tijdsgewricht deze ambitie te volgen. Raad en college hebben voor deze uitdagende route gekozen en als medewerkers van de gemeente zijn we volop bezig met de vormgeving ervan.

Maurits Kreijveld

Er kan heel veel met sociale media en internet. Maar wat dan? En moet de overheid daar niet bewuster op inzetten? Een pleidooi voor visievorming, maar ook een aantal heel concrete aanbevelingen voor experimenten.



De wereld verandert mede door technologie

De afgelopen jaren hebben internet en sociale media hun intrede gedaan in de wereld van beleid en bestuur. Politici verspreiden hun mening en visie via Twitter en reageren er op elkaar. Gemeenten laten hun burgers via online platformen meedenken over de toekomst van hun stad. Daarnaast kunnen burgers concrete ideeën voor hun directe omgeving aandragen en meldingen doen via websites als Verbeterdebuurt.nl. Ook is er steeds meer overheidsinformatie digitaal beschikbaar gekomen, bijvoorbeeld via websites als Watstemtmijnraad.nl. Burgers kunnen sneller en directer reageren op voorstellen, en zich gemakkelijker ‘ad hoc’ organiseren met gelijkgestemden, los van traditionele instituties. Dit alles heeft de dynamiek tussen burgers en overheden enorm vergroot.

Er is veel geschreven over de grote belofte die deze digitale middelen hebben om relaties tussen burgers en overheden te versterken. Sommigen voorzien een revolutionaire netwerksamenleving die steeds meer taken zelf op zich neemt. Burgers gaan zelf publieke taken organiseren en komen gezamenlijk tot ideeën en oplossingen, buiten de overheid om. In deze visie zou de overheid steeds meer overbodig worden, zo lijkt het. Toch is de werkelijkheid weerbarstiger: digitale middelen blijken geen wondermiddelen en vergroten niet ineens de belangstelling van burgers om een actieve rol te gaan spelen in de samenleving. Sociale media staan vaak in het teken van de waan van de dag en niet van de lange termijn, en veel burgers schreeuwen op sociale media wel hun mening, maar blijken niet bereid daar vervolgens echte actie aan te verbinden. De burger lijkt ongrijpbaar zoals Project X in Haren liet zien: de relatie tussen het gedrag online en offline is complex.

Sociale media leveren voor overheden nieuwe uitdagingen op. Hoe haal je de waardevolle ideeën uit de veelheid aan sociale mediaberichten en hoe kun je bouwen aan draagvlak voor beleid als de inbreng van burgers via sociale media niet altijd representatief is voor de bevolking? Hoe verhouden sociale media zich tot de dagelijkse realiteit van de beleidsmaker die lange-termijnafwegingen moet maken? En hoe verhoudt het betrekken van burgers in een vroegtijdig stadium in de beleidsvoorbereiding zich tot het politieke besluitvormingsproces en de rol van een Kamer of Gemeenteraad? Bovendien wordt soms door deze ontwikkelingen het gezag van de overheid ondermijnd. De mislukte vaccinatiecampagne tegen baarmoederhalskanker in 2009 is daar een goed voorbeeld van.

Het lijkt erop dat de overheid mede door de bovengenoemde dilemma's van bruikbaarheid en door de angst voor incidenten voorzichtig is geworden. Ze aarzelt met het op grote schaal of structureel uitrollen van digitale participatiemiddelen. Het blijft voornamelijk bij eenmalige of kleinschalige beleidsexperimenten. Daarmee laat de overheid kansen liggen om meer gebruik te maken van de ideeën en de inzet van burgers.

Niet afwachten maar sturing geven

Ondertussen gaan de technologische ontwikkelingen rond internet en sociale media in hoog tempo door. Internet en sociale media dringen steeds meer door in het dagelijks leven en zijn altijd en overal beschikbaar. Het zijn filters geworden die sturen of bepalen welke informatie aan ons wordt gepresenteerd en in welke vorm. En met wie we omgaan en hoe. Onze bril op de werkelijkheid.

Maar wie bepaalt het ontwerp van deze technologieën? Het ontwikkelen van internet-diensten en sociale media wordt nu bijna volledig aan de markt overgelaten. Bedrijven als Facebook, IBM, Apple en Google proberen waarde te halen uit het web. Zij ontwikkelen voortdurend nieuwe toepassingen omdat zij kansen in de markt zien om nieuwe waarde voor hun gebruikers te creëren en zo hun inkomsten te vergroten. Daarbij ligt de nadruk op dit moment op het verzamelen van steeds meer informatie van hun gebruikers, het op basis daarvan ontwikkelen van profielen en het inzetten op overredende technieken om consumenten aan te zetten tot aankopen. Burgers, als gebruikers van sociale media en internet, gebruiken wat ze handig vinden en worden in hun voorkeuren bevestigd en niet lastig gevallen met lastige dilemma's die bij een samenleving horen.

Diezelfde technologische mogelijkheden die door bedrijven worden ontwikkeld kunnen ook anders worden vormgegeven. Om ideeën, kennis en inzet van individuele burgers beter te gebruiken voor het collectief, de samenleving. Om te zorgen dat de diversiteit van de samenleving slim benut wordt om iets tot stand te brengen dat meer is dan de som der elementen, oftewel de 'wisdom of crowds'. Om de interactie en het begrip tussen mensen te bevorderen, zodat het geluid van minderheden niet door de grote massa wordt overstemd; zodat mensen effectiever samen beslissingen kunnen nemen; en diverse losse bijdragen van iedereen kunnen worden opgeteld om bij te dragen aan een groter vraagstuk. Met andere woorden: aan het vormgeven van publieke belangen waar de overheid ooit zelf voor in het leven is geroepen, ons collectieve geweten. En dat alles in lossere en flexibele structuren die aansluiten bij de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken en passen in een tijd waarin mensen minder strak georganiseerd zijn in vaste instituties. Vanuit deze maatschappelijke behoeften bezien is het noodzakelijk dat ook overheden mede richting geven aan deze technologische ontwikkelingen met maatschappelijke

Maar wie bepaalt het ontwerp van deze technologieën?

uitdagingen in het achterhoofd en om zo vorm te kunnen geven aan het verankeren van publieke belangen in die technologie. Om zo'n rol goed te kunnen vervullen, heeft de overheid een visie nodig.

Pionieren

De afgelopen jaren heb ik langs twee lijnen geprobeerd een bijdrage te leveren aan deze visie. Allereerst door met een praktische en nuchtere kijk te komen op de huidige mogelijkheden van sociale media en internet in de dagelijkse beleidspraktijk. Uit eigen ervaring weet ik dat nieuwe visies pas een kans maken als ze ook inpasbaar zijn in de dagelijkse praktijk en de bestaande kaders niet al teveel en te snel ontwrichten. Vaak is de wil er wel maar ligt de uitdaging in het zorgvuldig laveren. Uit het eigen meerjarig onderzoek naar het gebruik van sociale media door burgers, politici en overheden blijkt dat de burger niet ineens veranderd is door sociale media en internet. Het blijft in de meeste gevallen een kleine groep relatief hoog opgeleide burgers die al politiek actief was, die ook actief zijn op sociale media. Het gedrag van burgers online vertaalt zich niet meteen in actief burgerschap en grote mobiliseerbaarheid in de praktijk. Beleid maken blijft dus hard werken en met vele dilemma's. Het vraagt om een andere houding en mentaliteit om de relatie met burgers te veranderen. Meer over het onderzoek en de beleidsaanbevelingen is te lezen in het boek *'Veel gekwetter, weinig wol'*.

Ten tweede heb ik toekomstbeelden ontwikkeld die laten zien hoe burgers en overheden in de toekomst kunnen samenwerken in het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Mijn uitgangspunt hierbij was om te laten zien hoe nieuwe technologische ontwikkelingen de interacties tussen burgers kunnen versterken zodat ze in staat zijn betere beslissingen te nemen, kennis te ontwikkelen en samen te werken. Vanuit een gelijkwaardigheid en 'inclusiviteit', als tegenhanger tegen de diensten en toepassingen die op dit moment in ontwikkeling zijn bij overheden en bedrijven: om burgers te monitoren, hun gedrag steeds meer te sturen en ze effectief niet te laten participeren. De toekomstbeelden heb ik beschreven in *'Samen slimmer. Hoe de wisdom of crowds onze samenleving zal*

veranderen.' Ze geven een perspectief van wat ik bedoel met de maatschappelijke verantwoordelijkheid om technologie mede vorm te geven.

Daarvoor heb ik meerdere disciplines bij elkaar gebracht die vanuit verschillende invalshoeken kennis hebben over interacties tussen mensen, want dat is waar een samenleving om draait. Het gaat dan om technologie-ontwikkelaars uit de wereld van kunstmatige intelligentie en ICT, industrieel ontwerpers en interaction designers, experts op het gebied van collectieve besluitvorming, sociologie, massapsychologie, communicatiewetenschap, marketing, bestuurskunde en politicologie. Deze werelden leken tot nu toe gescheiden te zijn, terwijl in het combineren van kennis en inzichten de sleutel naar een 'oplossing' ligt.

Ik denk dat het bovenstaande illustreert wat pionieren voor mij inhoudt en wat de sleutelwoorden zijn die daarbij horen: 'vertalen' en 'bruggen bouwen'. Weten of aanvoelen wat het verbindende element kan zijn tussen verschillende disciplines en zienswijzen. Begrijpen wat partijen (stakeholders) nodig hebben en laten zien dat nieuwe ontwikkelingen die in eerste instantie complex, 'ver van m'n bed show' of 'eng' lijken, een nuttige rol kunnen spelen bij het beter uitvoeren van de eigen taken van de organisatie, zoals de overheid.

Een perspectief: zo kan het ook!

Hieronder bespreek ik drie voorbeelden van hoe sociale media en internet nu en in de toekomst een waardevolle en concrete bijdrage kunnen leveren aan het samenwerken en samen besluiten van burgers, en hoe overheden dit zouden kunnen gebruiken. Deze visies, ontwikkeld door met anderen samen te pionieren, zijn bedoeld om overheden te laten zien 'hoe het ook kan', om zo enig tegenwicht te bieden aan de ontwikkelingen die sowieso gaande zijn en onstuurbaar lijken.

1. Sociale media voor het gericht betrekken van burgers

Sociale media hebben vaak een hoog 'gezellig geklets'-gehalte, maar het wordt steeds duidelijker dat ze waardevolle informatie bevatten. De afgelopen jaren hebben we hier steeds meer voorbeelden van gezien, zoals het vroegtijdig signaleren van de uitbraak van de Mexicaanse griep en het voorspellen van bioscoopsuccessen. Ook is er een verband gevonden tussen het verloop van de beurskoersen en Twitter-berichten. Sociale media monitoring is een toepassing die sterk in opkomst is en steeds meer gemeengoed wordt bij bedrijven en overheden. Geavanceerde analyses maken het mogelijk om op een hoger aggregatieniveau naar burgers te luisteren in plaats van te proberen losse berichten van burgers te volgen. Een veel gebruikte term is 'opinion mining' of 'sentiment analysis'. Hiermee kunnen grote hoeveelheden sociale mediaberichten, in de meeste gevallen tweets, worden geanalyseerd. Software laat zien over welke onderwerpen burgers praten

en of ze positief of negatief tegenover die onderwerpen staan. In plaats van naar vele individuele berichten te kijken, die in veel gevallen weinig informatie bevatten, levert de analyse van grote hoeveelheden berichten nieuwe inzichten en kennis op, ook wel 'wisdom of crowds' genoemd. Waar een los bericht inhoudsloos kan zijn, kunnen grote hoeveelheden berichten een bron van informatie, kennis of zelfs wijsheid zijn.

Tijdens de laatste verkiezingen speelden deze analyses een belangrijke rol als alternatieve vorm van opiniepeilingen om de verkiezingsuitslag te voorspellen. Bedrijven als KamDam en Coosto voeren deze peilingen in Nederland uit. Deze peilingen blijken ondanks vele haken en ogen behoorlijk nauwkeurig te zijn. Enkele eerste wapenfeiten wekken hoge verwachtingen: bij de Tweede Kamerverkiezingen van 2010 was de voorspelling van analysebureau Clipit beter dan die van de opiniepeilers. Upstream voorspelde begin 2012 dat Sybrand van Haersma Buma met een ruime meerderheid de lijsttrekkersverkiezingen bij het CDA zou winnen. De traditionele opiniepeilers hadden die grote overwinning niet zien aankomen. Gaat Maurice de Hond uiteindelijk zijn baan verliezen aan deze nieuwe vorm van peilen? Dit blijft de vraag, vooral omdat sociale media analyses ook allerlei vragen oproepen. Zo moet bedacht worden dat alles nu slechts draait om populariteit. De representativiteit van de berichten blijft een aandachtspunt. We weten ook niet goed waarom deze voorspellingen soms zo accuraat zijn. Maar dat ze potentie hebben, lijkt zeker.

Deze analyses zouden in het vervolg permanente peilingen kunnen opleveren over bijvoorbeeld beleidsvoorstellen of nieuwe wetgeving. Het belangrijk voordeel ten opzichte van enquêtes is dat er bij sociale media peilingen geen sturende werking is zoals bij enquêtevragen. Er is meer dan ooit sprake van spontaan en open luisteren naar burgers. Dit soort analyses werken echter het beste op het moment dat je weet waar je naar op zoek bent, dus: wat er vanuit het beleid belangrijk wordt gevonden. Dit vraagt dus ook om een visie van beleidsmakers.

Sommigen voorzien een voorspellend web dat in staat is te anticiperen op nieuwe opkomende gebeurtenissen. De komende jaren zullen deze technieken en de bruikbaarheid ervan zich verder moeten bewijzen. Wat mij betreft zou het monitoren van burgers slechts een begin moeten zijn van het aangaan van een dialoog, een relatie met burgers via sociale media. Alleen maar luisteren en aftappen bouwt geen draagvlak, geen begrip en zorgt voor een uiterst passieve vorm van burgerparticipatie, als je dat al zo zou mogen noemen. Om tot echte participatie te komen moet de overheid haar houding richting burgers veranderen. Letterlijk open stellen, een hand reiken, begrip tonen. Het uiteindelijke resultaat zou een betrokken burger kunnen zijn die in plaats van veroorzaker van het probleem een deel van de oplossing wordt voor maatschappelijke vraagstukken. De intelligente omgeving kan daarin een belangrijke rol spelen zoals het volgende voorbeeld laat zien.

Uiteindelijk kan ‘de stad’ niet alleen voelen maar ook reageren en zich aanpassen aan de activiteiten die erin plaatsvinden.

2. De intelligente stad als nieuwe participatie-interface

Een tweede manier waarop digitale middelen toegevoegde waarde kunnen bieden, is doordat hiermee de dialoog tussen burger en overheid en burgers onderling vorm kan krijgen: de intelligente omgeving kan een facilitator van interacties tussen burgers worden.

Belangrijke ontwikkelingen zijn de opkomst van sensoren in onze alledaagse omgeving zoals in onze smartphones, en de mogelijkheden voor ‘augmented reality’: het verrijken van de werkelijkheid met extra informatie, bijvoorbeeld door deze op een mobiele telefoon te tonen. In de toekomst zou dat via een bril of lens kunnen plaatsvinden, of door deze informatie op een gevel te projecteren. De Google Goggles en software Layer zijn goede voorbeelden van zulke toepassingen. Je krijgt dan als het ware een levende landkaart waar je ‘live’ kunt zien wat er speelt. We zouden dit ‘leven in het web’ kunnen noemen. Dit is de volgende stap na het virtuele internet: een genetwerkte omgeving die verrijkt wordt met informatie. Burgers kunnen hun handelingen en gedrag dus afstemmen op wat ze zelf waarnemen plus de aanvullende informatie over de omgeving die ze via het web kunnen krijgen. Dat kan ze helpen in hun interactie met andere burgers: samenwerken, samen beslissingen nemen, elkaar helpen en begrip krijgen voor elkaars perspectief.

De omgeving zelf wordt ook interactiever en zelfbewust. Door sensoren krijgt de omgeving steeds meer ‘gevoel’ voor de processen die er in de stad plaatsvinden. Uit de gegevens die met al deze sensoren in de omgeving worden verzameld kunnen verbanden gehaald worden over bijvoorbeeld gezondheid en leefomgeving, of over het gebruik van de openbare ruimte. Dat levert waardevolle nieuwe kennis op. Uiteindelijk kan ‘de stad’ niet alleen voelen maar ook reageren en zich aanpassen aan de activiteiten die erin plaats-

vinden, bijvoorbeeld door met licht de sfeer te veranderen of door letterlijk van vorm te veranderen en in te spelen op het moment van de dag en het ‘ritme’ van de bevolking.

Tot zover het vergezicht. De volgende stap is om in deze richting te gaan handelen. Bedrijven als IBM en Siemens bouwen softwarepakketten waarmee overheden de processen in hun stad kunnen monitoren en het bestuur daarop kunnen aanpassen. Een soort *Sim City* dus, onder de noemer van ‘smart cities’. In deze toekomstvisie gaat het om de burger in de intelligente omgeving zoals de stad: hij kan op allerlei manieren in interactie treden met de overheid of met andere burgers en wordt daarbij geholpen door digitale media. Zo kan de burger nieuwe onderwerpen agenderen voor de overheid in een virtuele omgeving. Ook kan hij andere burgers aanspreken op hun gedrag. Overheden kunnen hun diensten beter op burgers afstemmen.

De gedachte achter deze voorbeelden is dat burgers op allerlei manieren en op allerlei plaatsen hun inbreng of bijdrage kunnen leveren aan beleid en besluitvorming, zonder dat ze daar per se hele grote dingen voor hoeven te doen: kleine berichten achterlaten, reacties geven op ontwikkelingen in de stad of gestimuleerd worden om in dialoog met andere burgers te gaan. Dit kan de drempel verlagen voor burgers om hun ongenoegen of waardering te laten blijken.

Digitale middelen ondersteunen dit proces door met voorbeelden te komen en te simuleren wat de voorstellen van burgers kunnen gaan betekenen voor de ontwikkeling van de stad. Ook kan de voortgang digitaal worden gevolgd. Dit is een verdere ontwikkeling van het gedachtegoed achter Verbeterdebuurt, maar dan met een actievere rol voor de burger zelf in het oplossen van knelpunten en problemen. Ook biedt de intelligente stad de mogelijkheid om burgers gericht te informeren of attenderen op voor hem relevante ontwikkelingen of in voorbereiding zijnde besluitvorming. Zo wordt de burger gericht geïnformeerd en kan hij direct een eigen bijdrage leveren.

3. Collectieve besluitvorming

Een derde terrein van het politiek-bestuurlijke proces waar digitale middelen een grote impact kunnen krijgen, is dat van de planning en besluitvorming.

De afgelopen jaren zijn steeds meer online systemen gebouwd die het mogelijk maken om grote groepen gezamenlijk te laten beslissen. Voorbeelden zijn Innovation Jam, Synthetron (gebruikt door G500) en Liquid Democracy (ontwikkeld door de Duitse Piratenpartei). Hierin wordt gewerkt met stellingen en stemrondes waarbij selectie plaatsvindt welke onderwerpen doorgaan naar de volgende ronde in de besluitvorming. Deze platformen kunnen een aanvulling zijn op of een alternatief voor de bestaande politieke besluitvorming.

In de verdere toekomst is het mogelijk om besluitvorming meer te combineren met feitelijke informatie: gebruik makend van geavanceerde simulaties of serious gaming. Bij die geavanceerde besluitvorming kan men kunstmatige intelligentie en besluitvormingsmodellen gebruiken. Zogenaamde 'intelligent agents', kleine softwarepakketjes, kunnen standpunten uit de samenleving vertegenwoordigen. Vervolgens kunnen simulaties gedaan worden waarbij bekeken wordt hoe onderhandeling tussen deze 'agenten' met verschillende overtuigingen uitpakt in scenario's. Deze onderhandelingen zijn zo complex dat ze voor mensen vrijwel ondoenlijk zijn. Maar de uitkomsten bestaan uit scenario's die gebruikt kunnen worden in de besluitvorming door mensen.

De kwaliteit van de besluitvorming kan hierdoor wellicht verbeteren omdat er meer inzicht is in maatschappelijke wensen (draagvlak, representativiteit, legitimatie) en omdat er meer gebruik wordt gemaakt van feiten. Ook wordt er slim omgegaan met de neiging tot strategisch gedrag.

Mijn boodschap

Hierboven beschreef ik drie kansen om met digitale middelen beleid en besluitvorming te verbeteren en de inbreng van burgers te vergroten. Hopelijk vormen deze een inspiratiebron voor ambtenaren en politici om nu verder te experimenteren en de genoemde concepten verder te ontwikkelen. Experimenten helpen bovendien bij het aanscherpen van de behoeften en wensen van beleidsmakers en bestuurders.

Maar het moet niet bij experimenteren blijven. Er moet parallel een discussie gevoerd worden over de wenselijkheid van de inzet van deze middelen. Welke rol zouden ze moeten vervullen en wat zijn de consequenties daarvan? Hoe kunnen ze een waardevolle aanvulling vormen, zonder alles van technologie afhankelijk te maken? Laten we ze niet afwachten, de ontwikkelingen die sowieso vanuit het bedrijfsleven op ons af komen. In plaats daarvan zouden we vanuit maatschappelijke behoeften deze ontwikkelingen actief moeten sturen: de toekomst creëren we samen! En daar hoort een gezond debat bij.

Ambtenaar, kom uit de kast!

Marie Louise Borsje

Ambtenaar 2.0 richt zich op de beroepseer van de ambtenaar. In een netwerksamenleving vol nieuwe technologieën kan er zoveel meer. Als je durft om anders te gaan werken, wordt de wereld ineens stukken gemakkelijker.



Zij de burger, hij de overheid

Werken voor Nederland betekent een mooie carrière en zinvol werk doen. Dat is een van de slogans in de wervingscampagne voor nieuwe ambtenaren. Je gaat werken aan een beter bestuur en een rechtvaardige samenleving. Ja, dat klopt. Ambtenaar is een beroep om trots op te zijn. Maar in de praktijk lijkt het er vaak op dat ambtenaar-zijn betekent dat je emigreert naar een eiland met een status aparte. Mijn pleidooi: Ambtenaren, laat je horen, laat je ware aard zien. Kom uit de kast. Het kan, het moet en de burger vraagt er ook om.

Er is een Youtube-filmpje dat goed weergeeft hoe de relatie tussen overheid en burger gevoeld wordt. Een scene in een restaurant¹. Zij gaat zitten en zegt:

'Ik wil van je scheiden. We praten niet met elkaar.'

Hij: 'Hoezo? Ik heb net voor veel geld een bewonersbrief voor je laten maken.'

'Precies, jij praat de hele tijd.'

'Je kunt op onze site je mening geven op een webformulier. (...) En heb je die paginagrootte advertentie niet gezien: dat was één grote liefdesverklaring. Het marketingbureau zei dat ik volkomen natuurlijk was en dat je van me zou houden.'

'Dat bedoel ik nou, je luistert niet.'

Zij staat voor de burger en hij voor de overheid. De burger zoekt dialoog en krijgt van de overheid een traditionele en formele benadering terug. Hier gaat iets mis in de relatie. De overheid en de samenleving: ze horen bij elkaar. Er is dus werk aan de winkel!

In dit essay ga ik in op het vak van ambtenaar en de mogelijkheden om nog beter in dienst te staan van de publieke zaak. Daarnaast ga ik in op wat het begrip 'publiek innoveren' in een netwerksamenleving anno nu betekent. Waar je tegenaan loopt als je echt iets wilt veranderen en welke lessen er te leren zijn (tips voor andere 'vernieuwers'). Maar eerst: hoe ik zelf als 'publieke innovator' werk.

¹ Youtube: Break up met de overheid. Vertaald door: David Kok. <http://bit.ly/UCNG8e>

Verteller en verbinder

Ik ben een verteller. Schrijven van een essay als dit vind ik lastig, want ik mis het publiek. In een zaal voel je snel aan waar het publiek behoefte aan heeft, waar de meeste weerstand zit of op welk niveau het verhaal moet worden afgestemd. Ik schrijf dit essay voor ambtenaren die een andere invulling willen geven aan hun werk uitgaande van hun motivatie om bij te dragen aan de publieke zaak. Mijn vertrekpunt daarbij is niet de gehele overheid als institutie. Nee, het begint bij het individu die gelijkgestemden opzoekt en in contact met de samenleving iets wil verbeteren, iets wil bereiken voor de samenleving, de eigen stad of buurt.

Het opzoeken van de ander om kennis en ervaringen te delen, heb ik altijd gedaan. Je merkt dat veel collega's lang en veel achter hun pc zitten en niet verder komen dan hun eigen team. Bij de tentoonstelling Kantoorevolutie² vertelden collega's dat er vroeger strikt werd toegezien of je wel achter je bureau zat, want deed je dat niet, dan was je volgens de leidinggevende niet aan het werk. Nu zeggen leidinggevenden: 'Als iemand de hele dag achter zijn bureau zit, dan maak ik mij zorgen. Wanneer maakt hij contact met anderen, wanneer is hij bezig met kennisdelen?' Vaak blijkt die ene koffiecorner of het werkoverleg dé plek waar ze kennis uitwisselen. Met de komst van sociale media en andere webtools is mijn kantoor of beter gezegd het aantal koffiecorners dat ik bezoek groter geworden. En nee, dat kost niet meer tijd! Binnen overheidsland is Ambtenaar 2.0³ die virtuele landelijke koffiecorner waar je je informatie haalt en deelt. Waar je elkaar ontmoet bij 'real life' open koffiebijeenkomsten, workshops en bijvoorbeeld de landelijke Ambtenaar 2.0-dag.

Practice what you preach

Vanaf 2009 ben ik betrokken bij het programma Ambtenaar 2.0. In één zin: een netwerk en een platform van mensen, zowel ambtenaren als burgers, die de gevolgen van web 2.0 voor de overheid willen onderzoeken en onder de aandacht brengen. Ze gaan daarover het gesprek aan om ideeën, kennis en praktijkervaringen uit te wisselen en om bij te dragen aan opleiding, ondersteuning en praktische tips voor het werken als een ambtenaar 2.0.⁴

² De tentoonstelling Kantoorevolutie is een opstelling van kantoorwerkplekken door de jaren heen, bedoeld om de ontwikkeling naar Het Nieuwe Werken te visualiseren. De tentoonstelling startte in april 2011 bij het ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit (LNV) en reist nu rond. Zie: Kantoorevolutie.wordpress.com

³ Ambtenaar 2.0 startte in 2008 als project onder het programma Anders Werken van het ministerie van LNV. Van 2010 t/m 2011 werd het gefinancierd door het programma Vernieuwing Rijksdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. En is vanaf 2013 een onderdeel van De Werkmaatschappij van hetzelfde ministerie.

⁴ www.ambtenaar20.nl

Daardoor ervaren we zelf wat het is om in alle openheid te werken, en wat het met je doet.

Als Ambtenaar 2.0 gaan we met collega-ambtenaren in gesprek over de veranderingen die gaande zijn en de noodzaak om er als overheid mee aan de slag te gaan. Daarnaast helpen we mensen op weg om anders te gaan werken waardoor een betere aansluiting ontstaat tussen de overheid en de ontwikkelingen in de samenleving. Dat doen we niet alleen. We hebben een netwerk van ambtenaren en andere geïnteresseerden die bijdragen aan dit werk. Het netwerk telt nu ruim 9.000 leden. Daarin stellen mensen elkaar vragen en delen zij hun ervaringen. Tegelijkertijd brengen we datgene wat we voorstaan zoals openheid en transparantie ook in de praktijk. Ons programma, financiën, plannen, projecten, evaluaties, de dingen die we dagelijks doen, het staat allemaal op internet. Daardoor ervaren we zelf wat het is om in alle openheid te werken, en wat het met je doet.

Voor Ambtenaar 2.0 was ik deelgenoot van het bottom-up traject rondom professionalisering van de Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (nu onderdeel van de Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit). Medewerkers gaven zelf aan wat er anders moest in hun werk en zorgden ook dat het werd uitgevoerd. Pak verbeteringen zelf op, ga niet lijdzaam toekijken tot een ander het doet, was de boodschap. Dat gaf veel energie op de werkvloer. Zo was er weinig budget voor opleiding, maar wel veel behoefte. Dan organiseren we het toch zelf en zonder geld? Hoe vaak je niet hoort dat een verandering niet kan vanwege de regels, het systeem, de baas. Onzin! De regels maken we zelf, hét systeem zijn we zelf, de baas moet richting geven en slavernij is al enige tijd afgeschaft.

In de lezingen die ik geef, ben ik in m'n verhaal nu ongeveer beland bij het moment dat mensen beginnen over weerstanden die ze ervaren. 'Bij ons kan dat niet', 'Politieke gevoeligheid...' en vooral 'Daar heb ik geen tijd voor'. Voor iedere reden waarom openheid en eigen initiatief niet kan, zijn zo voorbeelden te geven waar het in vergelijkbare situaties wel kan en werkt. En anders zijn er genoeg analogieën die laten zien hoe weerstand kan worden overwonnen.

Zoals ik in het begin van het essay heb aangegeven, richt ik mij op de individuele ambtenaar die alleen of samen met enkele collega's aan de slag gaat als 'publieke vernieuwer'. Delen uit je persoonlijke ervaringen werkt vaak het beste. En ja hoor, je krijgt buikpijn als je ermee begint. Mijn eerste blog, het was niet echt iets spannends, maar ik had er moeite mee. Over mijn werk, openbaar, nergens toestemming gevraagd. En dan de reacties. Niet schrikbarend veel, maar ik vond het zo'n enorme aanmoediging: warme reacties, belangstellend, van zowel ambtenaren als van anderen. Ik merk bij collega's dat de angst voor nare reacties groot is, maar echt, er zijn meer fans dan woestelingen. Vervelende reacties zijn vaak een spiegel van je eigen gedrag.

Je kunt vrijwel alles delen. Geheimen zijn er bijna niet. De provincie Groningen heeft ooit eens uitgezocht hoeveel documenten nu echt geheim zijn. Van de 10.000 documenten bleek dat er 1, namelijk de route van de koningin door Groningen op Koninginnedag... En ook op rijksniveau is het grootste deel van de documenten niet geheim. Het is natuurlijk wel oppassen met persoons- of bedrijfsgegevens. Maar een goed excuus om niet open te werken, is er niet. Ik hoor collega's hier protesteren: maar politiek gevoelig... Ook dat is geen excuus. We leven in een democratie. Laat de burger meedoen. Als je aangeeft hoe het proces in elkaar zit, wanneer je ergens niet over kunt praten, dan kan er veel. Voorbeeld nodig? Europees Landbouwbeleid: politiek super gevoelig, gaat over miljarden. Daarover wordt in alle openheid gediscussieerd. Het kan wel!

De kracht van rollen

Met Ambtenaar 2.0 willen we duidelijk maken dat er iets aan het veranderen is in de manier waarop gecommuniceerd wordt in de samenleving. De ontwikkelingen van internet en informatietechnologie maken de communicatie directer, sneller, informeler, open en vooral ook makkelijker. Een hoger opleidingsniveau zorgt er voor dat een autoriteit met 'omdat ik het zeg' niet meer weg komt. Automatisch gezag, ontleend aan je positie of functie, is door de veranderende communicatie aan het afnemen. Dat wordt zichtbaar in het voorbeeld rondom de meidenprik. Toen de campagne voor inenting tegen baarmoederhalskanker startte, werd op internet een anti-campagne gevoerd. Dat zou een aantal jaren geleden toch bij niemand zijn opgekomen, om te twijfelen aan het gezag van de overheid? De expertrol wordt niet automatisch meer geaccepteerd. Nu ga je eerst zelf googlen. Mensen uit je eigen netwerk worden vaak als meer betrouwbaar gezien dan de autoriteit. Of dat nu een overheid, arts of docent is. De expertrol kun je verdienen van, voor en door je netwerk.

Deze ontwikkeling vraagt van allerlei organisaties dat zij hun gedrag veranderen. Zo ook van de overheid. Dat is wel spannend: werken met formele procedures, vaste termijnen, onder politieke verantwoordelijkheid en dan toch heel open en informeel. Kan dat? Ja, er is heel veel ruimte, en ik denk dat je kunt zeggen: juist bij de overheid.

Als ik m'n verhaal geef is er in het publiek altijd wel één die het begrip hiërarchie noemt en daaraan gekoppeld de vraag hoe je als vernieuwer dan nog verandering tot stand kan brengen. 'Alles is vastgelegd. De overheid is een hiërarchische organisatie. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn belegd in een top-down structuur. Dus als je leidinggevende zegt wat er gedaan moet worden, dan doe je dat.' De vraag die er onder ligt is, ervaar je speelruimte? Die ruimte is er als de leidinggevende niet het 'hoe' invult, maar aangeeft 'wat' er gerealiseerd moet worden. Het 'hoe' wordt ingevuld samen met een netwerk van belanghebbenden. Leiderschap krijgt daardoor een andere betekenis. Het hiërarchische 'de baas zegt, dus...' verandert in 'baas, we hebben van jou nodig...'. Status in het netwerk groeit naarmate je meer mensen weet te interesseren met je verhaal (aantal volgers), als je een verbinder bent (je helpt mensen met elkaar in contact te komen) en als je mensen in beweging weet te krijgen (zij helpen jou). Hiervoor hoeft je geen manager te zijn. Dus een medewerker kan een hogere status hebben dan de leidinggevende. Zie je wat er gebeurt? Hiërarchie wordt functioneler en de rollen worden belangrijker.

De overheid is geen hiërarchie, het is per definitie een netwerkorganisatie. Dat is waarom ik eerder in dit essay aangaf 'juist bij de overheid' is werken in openheid mogelijk. De overheid kent geen eigenaar of aandeelhouder zoals bij een bedrijf. Je hebt elkaar nodig om iets voor elkaar te krijgen. Ergens heeft de overheid zich laten aanpraten dat het gerund moet worden als een bedrijf. Dat werkt verkokering in de hand. Ik ben ervan overtuigd dat dit de overheid onnodig veel geld kost. Het kan slimmer. Door kennis te delen, gebruik te maken van expertise die er in de omgeving is, elkaars deskundigheid in te zetten. Er zijn zo veel mogelijkheden en er is zoveel ruimte als je de overheid als een netwerk ziet. Het programma Biobased Economy is voor mij het voorbeeld van hoe 'publiek innoveren' werkt (zie elders in de bundel het interview met Roel Bol, programmadirecteur Biobased Economy). Het lijkt alsof bedrijven zelf aan zet zijn. Maar er wordt wel degelijk gestuurd met stille diplomatie op co-creatie. Een perfecte, eigentijdse rol voor de overheid.

Nieuwe rol

Mijn eigen rol begint langzaam wat te veranderen. Het vertellen van 'het verhaal' blijft. Maar ook het coachen van leidinggevendenden of afdelingen is er bij gekomen. Het magische woord co-creatie is binnengekomen bij leidinggevendenden. Dat klinkt als: minder ambtenaren nodig om iets te realiseren. Hoera! En ook is de burger zelf aan zet. Twee vliegen in één klap. Medewerkers in complete verwarring! Waar begin je, hoe doe je dat? Ondertussen weten de leidinggevendenden nog niet wat ze hiermee over zichzelf en de afdeling afroepen. Co-creatie is namelijk niet iets wat een medewerker in zijn eentje doet. Het is een proces waarbij je bewust controle uit handen geeft en dat professionele netwerkvaardigheid vraagt.

Laat mensen zelf uitvinden wat werkt. Probeer de belemmeringen weg te nemen.

Lessen en tips

Om een verandering tot stand te brengen, vind je hierna enkele tips die in dit essay de revue zijn gepasseerd om een verandering succesvol te maken:

- Voordat je ergens aan begint, vraag eerst eens rond wie met hetzelfde bezig is of al eerder hetzelfde heeft gedaan. Niet alleen binnen je eigen organisatie, maar ook daarbuiten. Wissel ervaringen uit. Wielen zijn allang uitgevonden.
- Breng in de praktijk wat je met de cultuurverandering bedoelt. Ga niet aan de zijlijn staan: 'Kom op, jullie kunnen het wel. Hier heb je nog een bijeenkomst. Nu kun je het zeker.' Niet erg geloofwaardig.
- Blijf dicht bij de inhoud van het werk. Met vage begrippen als 'vertrouwen' of 'verbinden' kun je op de werkvloer niks. Als je gedrag ziet dat invulling geeft aan dit soort woorden, licht je het uit. Dat maakt verandering concreet.
- Laat mensen zelf uitvinden wat werkt. Probeer de belemmeringen weg te nemen.
- Woorden die je bij gedragsveranderingstrajecten vaak hoort, zijn: we gaan het 'uitrollen', 'implementeren'. Juist. Ooit geprobeerd de opvoeding van je kinderen uit te rollen? Waarom zou dat bij volwassenen wel werken? Wat kun je doen om een ander uit te nodigen gedragsverandering te laten zien? Dat vraagt veel inlevingsvermogen.
- Een organisatie draait om verbindingen, niet om organogrammen. Dat moeten we echt gaan afleren: een organisatie is geen verzameling legoblokjes. Het is ook geen klok: Beschrijf functies, beschrijf procedures en het werkt. Het is ook niet: maatregel erin, verandering gerealiseerd. Oorzaak, gevolg. Nee, als je dan toch zo nodig een vergelijking wilt, neem dan kwantumfysica. Met elkaar hebben de mensen in deze organisatie eigenschappen die ze als individu niet hebben. Ze hebben iets met elkaar gemeen, anders zouden ze hier niet zijn.

Daarnaast een aantal specifieke leerervaringen die ik heb opgedaan met 'publiek innoveren' in het programma en netwerk van Ambtenaar 2.0 :

- Als je je netwerk goed onderhoudt, scheelt je dat heel veel tijd. Het is een geweldige informatiefilter. Een halfuurtje een twitertijdlijn lezen en je hebt de voor jou meest relevante actualiteiten en achtergrondartikelen te pakken. Je weet wie met wat bezig is.
- ICT hoort je te ondersteunen in je werk. In praktijk blijkt het omgekeerd: ICT dicteert hoe je werkt. Vanwege informatiebeveiliging worden sites afgesloten. In plaats van een systeemoplossing zou ook naar een gedragsverandering gekeken kunnen worden. De ICT-structuur van de overheid is ingericht op documentenstromen, niet op communicatiestromen.
- Publieke innoveren betekent loslaten en vertrouwen, het is ruimte creëren. Als je heel dominant invulling geeft aan een project, bewegen teamleden zich terug. En dan doet het er even niet toe of teamleden nu medewerkers zijn, ondernemers of burgers. Het is jouw project, niet iets waar zij verantwoordelijk zijn. Ruimte geven aan de expertise van de teamleden, waardering daarvoor geven, dat zorgt dat teamleden zich medeverantwoordelijk voelen. Dat maakt publiek innoveren 'lichter' werken. Je hoeft als leidinggevende dan niet te sleuren en als teamlid doe je waar je goed in bent, wat je leuk vindt. Dat kun je heel lang volhouden.
- Je vak oefen je uit binnen een organisatie, maar je vakgenoten kunnen overal zitten. Dat geldt ook voor beleidsmedewerkers. Er is van ieder onderwerp ergens iemand te vinden die met je wil meedenken. Soms ambtenaar, soms ondernemer, soms bevlogen burger. Laat je niet beperken door organisatiegrenzen. Die bestaan alleen in je hoofd. Een burger kan met dezelfde ambities aan een thema willen werken. Zoek een plek, 'real life' of virtueel, om met elkaar samen te werken.

De les die ik persoonlijk trek uit de weerstand die mijn werk oplevert, zit 'm in de onbekendheid en daardoor het onbegrip over wat je doet. Publiek innoveren betekent verbindingen leggen, relaties aangaan en in contact zijn. Helaas zijn dit vooral niet tastbare werkzaamheden. Helaas, omdat het daardoor moeilijk is aan te geven wat je concrete bijdrage is geweest. Ook al vind je dat als publieke pionier zelf niet rampzalig, is het voor een organisatie soms moeilijk om deze kwaliteiten een concrete plek te geven. Het staat niet beschreven in een functieomschrijving. Het past niet in de standaard hokjes en bijbehorende regeltjes. Het vraagt heel wat creativiteit en lef om aan deze vreemde eenden in de bijt een plek te geven in de organisatie. En dat zijn eigenschappen die door de vele bezuinigingsronden steeds schaarser worden. Het is een sport om daarin goed te laveren.

Tot slot

Onder mijn collega-ambtenaren zie ik veel goed gemotiveerde, gedreven en trotse mensen. Zij willen hun werk goed doen en iets betekenen voor de samenleving. Het is ook mooi werk: bouwen aan en met de samenleving. Je ziet ze genieten als ze hun werk terugzien, maar zijn niet gauw tevreden met het resultaat. Ook in de samenleving zijn veel mensen bezig met het verbeteren van de leefomgeving, zonder dat zij ambtenaar zijn, maar met dezelfde gedrevenheid, dezelfde motivatie. Door publiek innoveren worden beide partijen bijeen gebracht om samen doelen te bereiken. Ieder vanuit zijn eigen rol.

Het essay begon met een illustratie van de breuk in relatie tussen de burger en de overheid. Een overheid die spaarzaam luistert, een ambtenaar die goed doet in stilte en het directe contact met de samenleving schuwt. Als een politicus rondom een kwestie roept: 'Ik trek het boetkleed aan, mijn ambtenaren hebben een fout gemaakt,' volgt stilte vanuit overheidsland. Als een ambtenaar een ongelukkige uitspraak doet op internet: 'Zie je wel internet is levensgevaarlijk.' En het wordt nog stiller. De anonieme commentaren op de overheid op allerlei nieuwssites vormen 'het zoveelste bewijs dat je heel voorzichtig moet zijn.'

Maar het kan ook anders. Wijkagenten die vertellen over hun werk, steunbetuigingen ontvangen en respectvolle reacties krijgen op het werk dat ze verrichten. Burgers die helpen met het politiewerk. Natuurlijk is dat gaaf: het is niet alleen de ambtenaar die werken aan de publieke zaak mooi werk vindt! Of de ondernemer die een plan bij de gemeente indient, ongeduldig wordt omdat de ambtenaren niet snel genoeg reageren en een tweede plan indient. De ambtenaar gaat *wel* in gesprek en legt uit: 'Toen je met plan A kwam, moesten we regelgeving A uitzoeken. Maar toen kwam je met je nieuwe plan en moesten we hele andere regelgeving uitzoeken.' De reactie van de ondernemer: 'Ah, werken jullie zo.' Waarmee ik wil illustreren: zie je wel dat de burger geen lastpak is? Hij heeft een black box tegenover zich en wordt daardoor soms narrig. Logisch toch?

Wij ambtenaren doen iets waar we met recht trots op mogen zijn. Door te laten horen wat we doen, is er meer begrip voor de complexiteit van het werk en komt in de relatie burger – overheid iedere partij beter in zijn rol te staan. Wegduiken, stil zijn, in een tijd van openheid en verbondenheid maakt dat de overheid het contact met de burger kwijt raakt. Dus ambtenaar: zoek de dialoog, neem de relatie met de burger serieus, toon je ware aard en kom uit de kast.

Meebeweegen met de burger

Joost Beunderman, Jurgen van der Heijden & Maurice Specht

'De burger doet wat de founding fathers van de democratische rechtsstaat eind achttiende eeuw al schreven: burgers mogen terugnemen wat zij eerder aan de overheid hebben toevertrouwd.'
Tien aanbevelingen voor structurele verandering.



Tien acties voor overheden

Het is een trend die zich duidelijk aftekent: mensen gaan steeds meer zelf produceren, bijvoorbeeld energie en zorg. Als bovendien steeds meer mensen dit gaan doen, betekent dit een serieuze maatschappelijke verandering. Nu nog spreken velen van burgerinitiatief, waarbij gedacht wordt aan burgers die samen een stadstuin beheren, een timmerdorp organiseren, een sluitende bibliotheek openhouden of ander vrijwilligerswerk doen. Daarentegen zien wij een sociale en economische beweging van omvang en met fundamentele consequenties voor organisatie, eigendom, financiering en functioneren van vitale infrastructuren in de samenleving. Wij verheugen ons op deze ontwikkeling: de creativiteit, inventiviteit, passie en energie van burgers zijn een bron van kracht en inspiratie. Wij vragen ons in dit essay af hoe de overheid – op welk niveau dan ook – samen kan optrekken met ondernemende burgers en sociale ondernemers om de kansen die deze trend biedt volop te kunnen nemen.

Volgens ons biedt deze trend een uitweg uit zowel de bestuurlijke en democratische als financiële crisis waarmee dit land geconfronteerd wordt. Daarmee zijn we misschien in staat er sterker uit te komen dan we op dit moment kunnen bevroeden. Wat wij op dit moment durven stellen, is dat de burger doet wat de *founding fathers* van de democratische rechtsstaat eind achttiende eeuw al schreven: burgers mogen terugnemen wat zij eerder aan de overheid hebben toevertrouwd, en zij mogen aan de nieuwe overheid die taken overdragen waarvoor zij haar noodzakelijk achten. De overheid kan dit wat ons betreft niet alleen met vertrouwen tegemoet zien, maar kan ook actief meebewegen met de initiatiefrijke burger. Door zichzelf opnieuw uit te vinden kunnen overheden gezonde grond creëren waaruit nieuwe kracht steeds verder kan opbloeien. Voor we daaraan toekomen geven we eerst onze visie op het maatschappelijk initiatief van de burger.

Het rapport Vertrouwen in burgers (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2012) is een oproep om burgers tegemoet te komen in de rol die ze willen en kunnen spelen in de samenleving. Vaak blijkt dat nationale beleidsmakers de neiging hebben om burgerbetrokkenheid te beschouwen als het territorium van lagere overheden. Dat nu is een fundamentele misvatting. Lagere overheden kunnen niet zonder voorwaardenscheppend beleid. Hoe? Daarvoor doet het WRR rapport een aantal aanbevelingen. Eén ding is duidelijk, de veranderingen die ons voor ogen staan, zijn alleen mogelijk wanneer het Rijk er serieus werk van maakt. Een nieuw regeerakkoord is daarvoor een uitstekend startpunt. *Dr. ir. Annemarth Idenburg, projectcoördinator Vertrouwen in burgers, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid*

Energieke samenleving

Een gemiddeld gezin zal de komende vijftien jaar rond de € 40.000 aan energie besteden.¹ Een investering rond de € 15.000 kan dat reduceren richting € 0, en zelfs omkeren naar winst. Naarmate de energieprijzen verder stijgen, kan dat op een gegeven moment wel € 4.000 per jaar schelen, maar alleen als het gezin zelf gaat produceren, want dan krijgt het alle verdiensten. De afgelopen vijf jaar zijn met toenemende snelheid bijna 50 buurtondernemingen opgekomen van mensen die samen investeren in zelf energie produceren. Begint zo'n onderneming ook met een deelauto, dan kan dat een gezin jaarlijks minstens € 1500 schelen. Slaagt zo'n onderneming er op termijn in om tevens zorgdiensten te organiseren, dan scheelt dat niet alleen gezinnen veel geld, maar ook de overheid.

Uit onderzoek naar het effect van Eigen Kracht conferenties binnen Jeugdzorg bij 100 dreigende uithuisplaatsingen en onder toezichtstellingen is gebleken dat in zeer veel gevallen de conferenties ervoor zorgen dat een route naar een steeds zwaardere status wordt omgebogen. Hierdoor wordt niet alleen erger voorkomen maar vindt ook verbetering plaats. Als dit gekwantificeerd wordt, blijkt dat deze 100 gevallen een netto-besparing van 1,7 miljoen opleveren. Buurtondernemingen bewegen zich op maatschappelijke terreinen waar jaarlijks in totaal vele tientallen miljarden omgaan. Als elke dag meer mensen zelf bezig gaan op deze terreinen, dan groeien zij uit tot een beweging die onze economie voor steeds meer miljarden efficiënter kan maken. Dat is van groot belang zowel voor de schuldenlast als voor het concurrentievermogen van de Nederlandse economie en voor de kwaliteit van de samenleving. Deze veranderingen vinden aantoonbaar plaats in diverse andere landen, waarbij Nederland tot de kopgroep behoort.

¹ Een gemiddeld gezin betaalt € 2500 per jaar. De afgelopen zestien jaar is de prijs gemiddeld 5,5% gestegen. Zet dat door, dan komt een gezin over 15 jaar op zeker € 40.000 uit.

Burgerinitiatief, ruimte voor de burger-burger relatie en daarbij de overheid betrekken op afstand. Hoe doe je dat? Als antwoord op de crises van deze tijd, de (financiële)markt, de overheidsfinanciën, het verlies aan betekenis van de gemeenschap en de claimende consument, zijn er sterke tegenbewegingen gaande, juist vanuit de 'zwakste partij', de gemeenschap. Burgers als deel van gemeenschappen nemen verantwoordelijkheid voor een nieuwe duurzame samenleving en economie. Dit vraagt om een nieuwe aanvullende communicatieve overheid, naast de gekende autoritaire en regelgestuurde overheid, die vanuit visie op duurzame waarden ruimte mede creëert voor experiment en op basis van partnership ontwikkeling mogelijk maakt. *Geert Schmitz, strateeg gemeente Peel en Maas*

Nu burgers en sociale ondernemers op nieuwe manieren beginnen te produceren, nemen zij rollen over van bedrijven, overheden en maatschappelijke instellingen zoals ziekenhuizen en scholen. We vinden wijkondernemingen, coöperatieve of buurtenergiebedrijven, bewonersinitiatieven en -beheer in de openbare ruimte, zorgallianties, particulier ontwikkelingswerk, weekendscholen, gemeenschappelijke wijkbibliotheken en vele andere voorbeelden van sociaal gericht ondernemerschap. In toenemende mate gaat dit verder dan wat burgerparticipatie en vrijwilligerswerk de laatste jaren hebben betekend: het raakt het hart van samenleving en economie.

Burgers genereren op veel plaatsen zeer specifieke producten en diensten die noch de overheid, noch bedrijven, noch andere instellingen kunnen creëren. Denk aan een combinatie van tafeltje dekje, deelauto en vervoer van en naar scholen, clubs en zorginstellingen, waarmee burgers elkaar zeer direct helpen; of een sociale dorpssupermarkt gekoppeld aan een dagbestedings- en leerwerktraject. Activiteiten rond voedsel, welzijn, natuur, veiligheid en nog veel meer kunnen buurten samenbinden, verfraaien en in waarde doen stijgen, terwijl de overheid minder geld kwijt is. Via zulke initiatieven leveren burgers elkaar niet alleen diensten, maar helpen zo ook sociale contacten, wederzijds vertrouwen, gemeenschapszin, lokale trots en zelfvertrouwen te (her)bouwen. De kleinschaligheid en diversiteit aan diensten levert zo voordelen op die ook wel *economies of scope* worden genoemd, en kunnen zo soms efficiënter en waardevoller zijn dan efficiëntie door grootschaligheid – de klassieke *economies of scale*.

Dit artikel sluit goed aan bij de door PBL zo genoemde ‘energieke samenleving’, waarin de energie die in de samenleving aanwezig is het uitgangspunt is, en verkend wordt hoe de overheid daarop kan inspelen. Uit onze analyses komen twee aanvullende punten naar voren. Uit de ‘green deals’ in de gebouwde omgeving blijkt dat door een aanpak waarin lokaal bedachte arrangementen centraal staan, maar ervaringen worden gedeeld, het gezamenlijk leervermogen toeneemt. Verder moeten we de lokale initiatieven niet altijd tegenover huidige marktpartijen – met vaak grote investeringskracht – plaatsen, maar gaat het ook om het zoeken naar nieuwe samenwerkingsvormen. Prof. Dr. Maarten Hajer, directeur Planbureau voor de Leefomgeving

Wat kan de overheid doen?

Hoewel de energieke samenleving steeds meer uit zichzelf al tot ontwikkeling komt, is naar onze mening verdere ondersteuning noodzakelijk om de volle potentie hiervan sneller te kunnen benutten. We kunnen samenwerken aan een betere samenleving en tegelijk de huidige crisis te lijf gaan. Wij pleiten voor de volgende tien acties die de meeste overheden kunnen ondernemen (of soms enkel de Rijksoverheid, bijvoorbeeld met formele wetgeving):

1. Legitimatie en kritisch enthousiasme

Als burgers op een goede manier een stuk van de publieke taak overnemen, bijvoorbeeld door publiek groen te adopteren, dan is het goed als vertegenwoordigers van de publieke zaak dat expliciet erkennen. Dat is voor burgers een belangrijke stimulans om door te zetten, omdat het de erkenning geeft die zij nodig hebben om binnen het publieke domein te opereren. Een wethouder kan expliciet vertrouwen uitspreken in een ondernemende activiteit, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij de presentatie van nieuwe initiatieven, of door initiatiefnemers te ontvangen en naar hun bevindingen door te vragen. Een dergelijke legitimatie kost niets en is een krachtig instrument, maar het mag niet naar willekeur worden ingezet.

Wanneer we als samenleving meer ruimte geven aan nieuwe vormen van maatschappelijke productie, dan betekent dit ook dat we onszelf een aantal ongemakkelijke vragen moeten stellen. Immers, in een samenleving die in toenemende mate gebaseerd is op individueel of collectief initiatief, zullen er groepen of plekken zijn waar dit initiatief in mindere mate aanwezig is. De nieuwe kwaliteiten en mogelijkheden die zulk initiatief genereren zullen daar soms achterwege blijven. Dat raakt aan fundamentele vraagstukken omtrent eerlijke verdeling van welvaart. Kritische reflectie is dus net zo nodig als enthousiasme.

Pas als in die wetten
wederkerigheid wordt aangebracht,
kunnen burgers en overheid
afspreken welk deel de burger
voor zijn rekening neemt.

- We stellen voor dat overheden bewust gebruik maken van het instrument van legitimatie, en tegelijk blijf geven van een kritisch-enthousiaste houding.

Het oplossen van publieke problemen moet efficiënt (we hebben schaarse middelen die we effectief moeten besteden), legitiem (we hebben de rechtstaat en willen willekeur voorkomen) en betrokken (we leven in een democratie waarvan het volk eigenaar is). Soms probeerde de overheid teveel alleen (big government), dan weer moest de markt het doen (big market), en nu zijn de samenleving en de burger aan zet (big society). Ik denk dat alle drie krachten (efficiency, legitimiteit en betrokkenheid) altijd van belang zijn en dat markt, overheid en samenleving daar samen garant voor kunnen staan. Dr. A.J. Kruiter, oprichter van het Instituut voor Publieke Waarden

2. Wet- en regelgeving

Kwaliteit van milieu, onderwijs, waterveiligheid, gezondheidszorg en veel meer maatschappelijke terreinen is in wetten steeds de verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan dat in diezelfde wetten wordt aangewezen om ervoor te zorgen. Gaan burgers daarvoor ook zorgen, dan nemen zij gezamenlijk met de overheid verantwoordelijkheid. Pas als in die wetten wederkerigheid wordt aangebracht, dan kunnen burgers en overheid afspreken welk deel de burger voor zijn rekening neemt. Zij kunnen dit doen in een publiek-private bestuursovereenkomst die prestaties en ook tegenprestaties vastlegt.

- We stellen voor dat de Rijksoverheid wettelijke voorwaarden schept voor burgerproductie door wederkerigheid in de wet aan te brengen en de rechtsfiguur van de publiek-private bestuursovereenkomst in te voeren.

3. Controle/handhaving

Een buurtrestaurant, een natuurbeheerorganisatie en een lokale coöperatie voor thuiszorg moeten kwaliteit leveren. Zij moeten dat in de eerste plaats zelf reguleren, maar belangrijk is dat de overheid daarop in laatste instantie toeziet. Beunhazen verdienen zoals altijd een negatieve sanctie, maar burgerinitiatief biedt vaak extra kwaliteit en dat geeft de unieke kans om positieve sancties te geven en daarmee nog meer kwaliteit te stimuleren. Deze sanctie is als buitenwettelijk instrument bekend, maar staat nergens in de wet als mogelijkheid. Denk dan aan de ontheffing van sommige wettelijke regulering voor een initiatief dat bepaalde diensten aantoonbaar beter levert dan de wet tot nu toe vereiste. Dit kennen we al in de praktijk op het terrein van de volkshuisvesting waar dit geregeld is via de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV), tegenwoordig onderdeel van Platform 31. Dit verdient aandacht als burgers initiatief nemen en de overheid zoekt naar manieren om dat te ondersteunen.

- We stellen voor dat ook op andere maatschappelijke terreinen een organisatie wordt opgericht die analoog aan het idee achter de SEV aan initiatieven de experimentele status kan verlenen, met bijbehorende tijdelijke ontheffingen als positieve sanctie.

4. Vergunningverlening

Naarmate het belang van burgerproductie toeneemt, vraagt dit meer en andere vergunningen: bijvoorbeeld voor een eetbare openbare ruimte, een zonne-eiland, een buurtrestaurant, of eigen thuiszorg. Stagnatie treedt op als twee of meer ambtenaren elkaar nodig hebben om vergunning(en) te geven en niemand de eerste stap zet, omdat zij anders op elkaars terrein komen, of als er angst is voor het onbekende. Een positieve sanctie voor ambtenaren die de kooi durven verlaten, kan de patstelling doorbreken. Een negatieve sanctie kan dit ondersteunen. Dat kan door invoering van de volgende vernietigingsgrond van een besluit dat teveel op een enkel terrein blijft: 'de vergunningverlener heeft niet optimaal alle geschikte middelen binnen en buiten zijn organisatie ingezet om het doel te bereiken waarvoor de vergunning dient'. Burgers kunnen zich op die grond beroepen.

- We stellen voor om als vernietigingsgrond van een besluit in te voeren dat een bestuurder onvoldoende buiten zijn eigen werkgebied naar medewerking en mogelijkheden zoekt.

Een analyse, een visie, een beeld, een concept, een stip aan de horizon, een... De afgelopen jaren waren een feestje voor beschouwers van de nieuwe, actieve samenleving. Laten we eerlijk zijn, waar in die 415 gemeenten hebben we echt de instrumenten ingezet? Waar is 'Meer Burger, Minder Overheid' vooral Meer Burger geworden en niet gericht geweest op Minder Overheid? Het is tijd om de instrumentele kant van de verhouding burgerinitiatief-overheid te ontwikkelen. Welke gemeente start met een burgerbegroting, met burgeraanbesteding, met een lokaal Recht op Overname, een wijkveiling voor maatschappelijke aanbesteding? Graag minder conceptuele obesitas en meer instrumentele groei. *Joop Hofman, directeur Rode Wouw, huis voor participatie*

5. Belastingen

Belastingheffing over door burgers zelf opgewekte energie heeft de volle aandacht van regering en parlement. Aan de aandacht ontsnapt nog dat dit de voorbode is van veel meer vraagstukken over belastingheffing met betrekking tot (semi-)vrijwillige arbeid, burgerinitiatief en nieuwe sociale ondernemingsvormen. Denk aan belastingen op andere producten die burgers naast energie zelf produceren, en het recht om geen belasting meer te heffen als burgers productie overnemen van de overheid. Er zijn nu al waterschappen die dit laatste doen voor mensen die zelf regenwater opvangen.

- We stellen voor dat de Belastingdienst de casus energie gebruikt om te leren omgaan met burgerproductie met het oog op veel meer vraagstukken die een plaats moeten krijgen in ons belastingstelsel.

6. Gelijk speelveld

Een gelijk speelveld wordt traditioneel gezien als cruciaal voor de markt. Maar kan er ooit een gelijk speelveld zijn tussen diverse burgerinitiatieven, tussen burgerinitiatieven en bedrijven, en tussen burgerinitiatieven en vaste leveranciers aan de overheid, zoals een stichting welzijn? De diversiteit en het maatwerk die maatschappelijke producenten bieden gaan traditionele speelvelden te buiten. Hoog tijd om bewuster met aanbestedingen om te gaan, opdat nieuwe spelers ook een kans maken tot het binnenhalen van overheidsopdrachten, en opdat concurrerende maatschappelijke initiatieven eerlijk kunnen worden vergeleken. Binnen de EU regels kan veel meer dan vaak wordt erkend en: niet geschoten, altijd mis.

- We stellen voor om in Nederland, analoog aan het right to challenge in het Verenigd Koninkrijk (niet te verwarren met het right to challenge in Denemarken), een Recht op uitdaging of mededinging in te stellen, waarbij burgerinitiatieven en sociale ondernemingen een voorkeursrecht krijgen om de uitvoering van bepaalde taken over te nemen van gevestigde aanbieders.

Veel maatschappelijke potentie is nog latent en zoekt een vonk om te ontbranden.

Overheid als Civil Server. De (rijks)overheid moet optreden als dé democratische gelegitimeerde organisatie die waakt over een open-source systeem waarbinnen burgerinitiatieven kunnen floreren. Zij moet er voor zorgen dat iedereen kan komen halen en brengen en dat niemand de bron(code) kapot maakt of er met de 'poet' vandoor gaat (graaien). Een gelijk speelveld voor burgerinitiatieven is dan ook een eerste vereiste. En voor gemeenten – een opgeschaald burgerinitiatief - moet er meer ruimte komen voor lokale verschillen en lokale belastingen. Opdat de gemeenten op haar beurt ook weer kan fungeren als 'civil server' voor de lokale samenleving. *Jurgen Hoogendoorn, beleidsadviseur Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam*

7. Volksvertegenwoordiging

Wat is de controlerende functie van de volksvertegenwoordiging op de overheid als burgers productie van die overheid overnemen? Welke rol is er in de toekomst voor gemeenteraden, Provinciale Staten en Staten-Generaal? Deze vormen van indirecte democratie moeten een plaats krijgen ten opzichte van vormen van directe democratie, zoals burgerinitiatief. Dat kan een stimulans geven aan de volksvertegenwoordiging, en aan burgerinitiatief, maar de vraag is hoe. Opvallend is hoe de relatie tussen indirecte en directe democratie tot op de dag van vandaag een onopgelost leerstuk is. Dat mag geen reden zijn de moed op te geven, zeker niet nu burgerinitiatief aan belang toeneemt. Urgent is dat overheden en anderen deze relatie agenderen en belangrijk is om daarbij in alle openheid te erkennen dat hier een vooralsnog onopgelost maar in principe positief vraagstuk ligt. Op de agenda kunnen bijvoorbeeld decentrale experimenten – inclusief faalkans – komen, opstartinvesteringen, debat, wetenschappelijk onderzoek, of internationale vergelijking.

- We stellen voor dat het vraagstuk van de verhouding tussen de representatieve democratie en het burgerinitiatief de komende jaren een van de leidende thema's wordt voor

de activiteiten van ProDemos – Huis voor democratie en rechtsstaat, met als doel breder maatschappelijk debat en rapportering aan het Kabinet.

8. Stimuleren & uitdagen

Veel maatschappelijke potentie is nog latent en zoekt een vonk om te ontbranden. De WRR schrijft over het belang van 'open data' als voedingsbodem voor productief maatschappelijk initiatief en over de cruciale rol van 'frontlijnwerkers' om gezonde grond te creëren voor maatschappelijk initiatief onder sociaal zwakkeren. Maar er kan meer. Het gericht uitlokken van maatschappelijke vindrijkheid op bepaalde beleidsterreinen (denk aan zorg of CO₂-reductie) kan gebeuren door een zogenaamde 'sociale prijsvraag' – een open uitnodiging aan bijvoorbeeld wijkorganisaties om innovatieve oplossingen aan te dragen, waarbij het doel wordt vastgesteld maar de manier waarop dit wordt bereikt volstrekt open blijft. Het getrapte verlenen van steun aan deelnemers (zowel financieel als door het aanbieden van expertise, peer-to-peer leertrajecten en kritische reflectie) vindt plaats op een manier die deelnemers - en anderen - in staat stelt om van het proces zelf te leren. De 'hoofdprijs' (meestal bestaand uit aanzienlijke financiële en expert-steun om het winnende project verder van de grond te krijgen) wordt minder belangrijk dan het leertraject, want het leertraject genereert een versnelling van de capaciteiten van deelnemers.

- Wij stellen voor dat overheden samenwerking zoeken met innovatieve partners in de samenleving om uitdagingsprijzen op te zetten.

9. Financiering

De maatschappelijke productie-initiatieven van burgers en sociaal gedreven ondernemers hebben vaak een gemengd economisch en sociaal karakter. Denk aan stadslandbouw die draait om productie van voedsel en veel plaatsvindt in collectieven met een sociale binding. Als collectieve nutsbedrijven zijn zij niet gericht op winstmaximalisatie, maar op het beheersen van de kosten van de burger en op het behoud van waarde in de leefomgeving. Toch zijn het bedrijven met producten en diensten die een zodanige meerwaarde hebben dat anderen, waaronder de overheid, vaak daarvoor willen (mee)betalen. Met andere woorden, als de productie eenmaal loopt, dan moet de burgeronderneming zijn eigen broek op kunnen houden, met overheidsopdrachten als een van de mogelijke inkomstenbronnen. Dat legt heldere voorwaarden op: succesvolle financiering zal nooit bestaan uit het zonder concurrentie op gang houden van een product zonder duidelijke meerwaarde, maar strategisch investeren is zeer relevant in de opstartfase. Dan is zelfs een zuivere overheidssubsidie niet uitgesloten, maar in toenemende mate zijn er alternatieven zoals coöperatief kapitaal, verenigingsleningen en crowd-funding.

In het Verenigd Koninkrijk is een actieve zoektocht gaande naar de bruikbaarheid van nieuwe investeringsvormen. Zo schreef de vorige regering, in samenwerking met orga-

nisaties in de coöperatieve sector, in 2009 een Community Shares Pilot uit. Die leidde tot een verveelvoudiging van het aantal uitgiftes van dergelijke aandelen. In 3 jaar investeerden ongeveer 10.000 burgers bijna 10 miljoen pond in een grote reeks projecten van voetbalclubs tot windenergie, en van dorpswinkels tot pubs en brouwerijen. Inmiddels is er wegens het succes van dit proefproject een Community Shares Unit opgericht om kennis verder te verspreiden, advies te geven en te kijken hoe bestaande wetgeving vereenvoudigd en verbeterd kan worden. De Nederlandse overheid kan hiervan ideeën overnemen en hier toepassen. Zo komt uit het Verenigd Koninkrijk ook het inzicht dat 'voordat de kraan open kan, eerst het leidingstelsel gebouwd moet worden'. Om die reden is de sociale investeringsbank Big Society Capital opgericht, gefinancierd door grote banken en uit slapende banktegoeden, om experiment te financieren.

Op dit moment is 'social finance' een belofte waarvan we in Nederland de daadwerkelijke kracht en schaal nog niet kennen. Het is een ontluikende markt waarin de overheid kan helpen door kaderstelling en experiment.

- We stellen voor dat overheden de mogelijkheden onderzoeken van een sociale investeringsbank op landelijke of regionale schaal á la Big Society Capital, en van een landelijke pilot met coöperatief aandelenkapitaal.

Wat is de rol van ondernemingen bij deze ontwikkeling? Op het eerste gezicht is er geen directe relatie bij deze verschuiving van formele naar informele solidariteit. PGGM heeft echter anders geconcludeerd. Samen met Rabobank, Achmea en CZ werken we aan het beter ontsluiten van sociaal kapitaal. Daarvoor zien we twee belangrijke bijdragen van bedrijven: (1) het helpen tot stand brengen (investeringen); en (2) de eigen achterbannen mobiliseren. De in 2012 te lanceren coöperatie WeHELPER -een marktplaats voor uitruil van diensten- zal deze ontwikkelingen geleiden. Niet om te verkopen, maar om de nieuwe samenleving mee vorm te geven. In het belang van onze leden. *Frido Kraanen, directeur Coöperatie & Duurzaamheid PGGM*

10. Kennisontwikkeling

Het is een grote stap van een op vrijwilligheid gestoelde wijkvereniging naar een succesvolle wijkonderneming die draait op mede-ondernemerschap van bewoners. Hoewel we allermindst de indruk willen wekken dat eerstgenoemde nu plotseling 'achterhaald' is, denken we dat juist in de verdere ontwikkeling van de tweede een groot deel van het wenkende perspectief schuilt. Het is wel een wenkend perspectief dat traditionele verhoudingen, verwachtingen en manieren van doen op zijn kop zet. Dit proces zou vanuit de kennisinstellingen nauwlettend, kritisch en opbouwend gevolgd moeten worden. Dit vereist een cultuuromslag in hoe we hierover kennis opbouwen, hoe we leren en reflecteren – binnen de overheid, maar ook binnen onderwijs en opleidingen.

Een lerende overheid zal het experiment mee-aangaan maar ook kritisch reflecteren – en juist ook 'peer-to-peer' leren tussen verschillende initiatieven ondersteunen. Daarbij is het van belang, juist omdat sprake is van een dynamisch en zich snel ontwikkelend veld, dat het onderzoek snel leidt tot zichtbare resultaten die vervolgens ook uitgeveent worden. Overheden, nationaal zowel als lokaal, kunnen een belangrijke rol spelen door zich in deze fase als kennismakelaar op te stellen waar daar behoefte naar is – in nauwe samenwerking met de expertise van partijen uit de markt en maatschappij.

- We stellen voor dat de Rijksoverheid een meerjarig onderzoeksprogramma opzet onder de titel 'Meebewegen met de burger'. De (tussentijdse) uitkomsten van dit programma worden als open data aan de samenleving ter beschikking gesteld.

Veel burgers kunnen - op hun eigen wijze - minstens zo'n waardevolle bijdrage aan welzijn, opvoeding en zorg leveren als professionals, maar bij een te schraal professioneel aanbod vertonen nu al actieve burgers een terugtrekkende beweging. Vakkracht kan niet zonder meer vervangen worden door burgerkracht, maar de combinatie met digikracht biedt goede kansen. Denk bijvoorbeeld aan de door BZK ontwikkelde inburgeringspakketten middels e-learning, die een uitstekende ondersteuning kunnen bieden aan vrijwillige taalcoaches. We moeten voorkomen dat vrijwilligersinitiatieven teveel worden belast met zware maatschappelijke opgaven, die deels ook nog de bezuinigingen in formele dienstverlening en zorg moeten compenseren. *Klaas Mulder, docent Leren en werken in de Wijk aan Hogeschool Utrecht en zelfstandig innovatie-adviseur bij Kijk op Kansen*

Tot slot

We zien een samenkomen van culturele trends, nieuwe vormen van economische organisatie en een reeks urgente beleidsopgaven. Dit geeft de nieuwe trend van productie door de burger zijn grote betekenis. Deze periode wordt wel aangeduid als een periode van intensieve ontdekking van individuele en collectieve, sociale en commerciële arrangementen, en prototype-testen van nieuwe verdien- en bedrijfsmodellen. Inherent daaraan is een mate van 'trial en error': experiment, falen, leren en opnieuw beginnen. De regering kan dit proces versnellen door mee te bewegen met burgers. Op deze manier kunnen we als samenleving sterker uit de huidige crisis komen. Zoals het vorige kabinet al zei: 'De kracht van Nederland zit in ieder van ons, in elke inwoner. En het is die kracht die we als kabinet willen mobiliseren'. Een groot deel van dit mobiliseren doen burgers en ondernemers zelf al, maar de interactie met deze maatschappelijke initiatiefnemers, daar gaat het om.

Wij pleiten voor een context van coöperatie waarin de bestaande overheid een taak overlaat aan ondernemende burgers en maatschappelijk gedreven ondernemers, maar binnen deze samenwerking als derde partij medeverantwoordelijk blijft. Dat kan door kaders te stellen, actief te faciliteren en door nieuwe financiële en juridische instrumenten aan te bieden. De overheid stelt zich dan beschikbaar als een platform voor een eindeloze reeks initiatieven, zoals de iPhone een platform is voor eindeloos veel 'apps'. De uitdaging ligt in het vinden van slimme combinatie van strategische investeringskracht (grootschaligheid) die ter beschikking staat aan lokale innovators (kleinschaligheid). Dit dient steeds met een open ethos te gebeuren, en met erkenning dat er ook initiatieven buiten dit platform om zullen ontstaan. Binnen zulke kaders vertrouwen overheid en maatschappelijke producenten elkaar, dagen ze elkaar kritisch uit en werken actief samen.

Dit bescheiden pamflet bevat niet minder dan een revolutie in de relatie burger - overheid. Maatschappelijke vraagstukken worden complexer, de diversiteit groter, burgers mondiger, het debat stekeliger en de overheid machtelozer. De kracht van dit essay is dat het ver uitstijgt boven conventionele ideeën over burgerparticipatie of neoliberale Big Society clichés. Het gaat om een nieuwe, op andere leest geschoeide overheid die is gebaseerd op reflexieve instituties, recursief leren, slim investeren, en ruimte geven aan burgers. Daarmee wint niet alleen de overheid maar ook de kwaliteit van onze democratie. We hebben geen keus. Laat dit essay het startpunt zijn van een nationaal onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma naar een pragmatische democratie. *Hendrik Wagenaar, Professor of Town and Regional Planning, The University of Sheffield*

Er komt geen privaat Walhalla

Interview met Roel in 't Veld, door Simône Huijs

Horizontaal en verticaal

Roel in 't Veld, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en de Open Universiteit en strateeg bij de gemeente Haarlemmermeer, steekt zijn mening niet onder stoelen of banken als het gaat over de rol van de overheid. 'Er bestaat niet zoiets als een horizontale overheid. Een overheid dient te faciliteren en te beïnvloeden. Zo nu en dan giet de overheid een coöperatief sausje over de relatie met de markt of gemeenschap. Dat gaat soms goed, en vaak minder goed. En dan lijkt het wel haast een verkleedpartij waar de overheid even z'n coöperatief jasje aan doet, maar als de buitenwacht niet meebeweegt en het de overheid niet zint, hanteert ze toch weer de knoet. En een kameleon wekt niet veel vertrouwen. Laten we duidelijk zijn over elkaars rollen. Zoetgevooid utopisme is bedrieglijk.' Realisme in de zoektocht naar de balans tussen overheid en de energieke samenleving is geen overbodige luxe. Het is de basis van partnerschap. En dat is spannend.

In 't Veld gunt de ambtelijke professional oog te hebben voor de spanningsvolle relatie tussen het verticale, de overheid, en het horizontale, de samenwerking met samenleving en markt - terwijl netwerken zowel verticale als horizontale kenmerken vertonen. Zijn pleidooi is om spanningen niet onder de tafel te houden, maar ze te voorzien van wegen om ze effectief te maken. Aan de hand van een aantal voorbeelden reikt In 't Veld de lezer prikkelende kwesties aan om hier vanuit uiteenlopende perspectieven naar te kijken.



Welbegrepen eigenbelang

Het verschijnsel van behartiging van welbegrepen eigenbelang, zoals In 't Veld prikkelend refereert naar het fenomeen zelfsturing en de 'doe-het-zelf-democratie', is niet nieuw als je teruggaat in de historie van moderne staten. Hij haalt de ontstaansgeschiedenis van het waterleidingsstelsel in Amsterdam aan. In de eerste helft van de 19^{de} eeuw kwam de Amsterdammer aan drinkwater door het opvangen van regenwater of water uit de Vecht. Het water werd nauwelijks gezuiverd en tezamen met slechte hygiënische omstandigheden gaf het vrij spel aan allerlei besmettelijke ziekten als cholera, pokken tyfus en tuberculose. Met het oog op een oplossing voor deze kwestie had dichter Jacob van Lennep in 1847 het idee om zuiver duinwater via een buizennet naar Amsterdam te leiden. Om de benodigde 2,5 miljoen gulden bij een te krijgen sloot hij leningen af bij de gegoede burgerij. Dat lukte niet in Nederland, maar Van Lennep wist Engelse geldschietters aan te trekken. Zo kwam op 12 december 1853 het eerste schone duinwater uit de fontein bij de Haarlemmerpoort. Vanaf die dag was de private onderneming voor schoon water geboren en werd het water verkocht voor 1 cent per emmer. Een behoorlijke uitgave als je het afzet tegen het gemiddeld dagloon in 1850, namelijk 1 gulden per dag. Dit burgerinitiatief ontstond mede vanuit de behoefte bij de elite om zichzelf te voorzien van schoon water maar vooral vanuit het bewustzijn dat als de armlastigen geen toegang zouden hebben tot schoon water, ook de rijkere alsnog besmet zouden kunnen raken van het water dan wel van de slechte hygiëne.

Veel later neemt de overheid, de gemeente Amsterdam, in 1896 de Duinwatermaatschappij over. Het private collectieve wordt een statelijke, publieke taak. 'Burgers pakken zich samen tot collectieve actie. Dat is op zich nog niet erg interessant. Het wordt pas interessant om te zien of die collectieve actie is gericht op een gemeenschappelijk belang dat niet is geborgd door een overheid. En die wellicht naar de mening van anderen behoort tot de collectieve en publieke taak van de overheid. Deze scheidslijnen tussen publiek en privaat zijn niet altijd even hard, maar vormen zich geleidelijk. En blijven bewegen onder invloed van tal van factoren'. Dat vraagt volgens In 't Veld van de publieke pionier om naar de kern van het vraagstuk te kijken. En vervolgens na te gaan wat de rol en de relatie tussen overheid en samenleving is of zou moeten zijn, kijkend naar wat er in het geding is, en hoe toekomstige omgevingen er uit kunnen zien.

Geen privaat Walhalla

Het lijkt haast dat in crisistijd zelfsturing en horizontalisering als een toverstaf ingezet worden voor alle maatschappelijke vraagstukken en financiële tekorten van de overheid. Met zelfredzaamheid en eigen kracht als ideologische bouwstenen op de troon. Van de heilzame universele werking van deze mantra's is In 't Veld niet overtuigd. 'Als horizontale en collectieve acties verschijnen, verdwijnt de rol van het institutionele niet. Er ontstaat geen privaat Walhalla.' En hij maakt korte metten met de voorstelling dat 'in de toekomst altijd en overal de gaten worden opgevuld door altruïsten of economisch geïndiceerde horizontale verbindingen die de overheid nu laat vervallen. En wat te doen als bepaalde gaten vallen die niet gevuld gaan worden omdat het niet direct een collectief eigen belang dient? Het statelijke (en vroeger het Koninklijke) staat er naast.'

In 't Veld spreekt in dit verband over het simultane tegengestelde als karakteristiek van deze tijd: tegelijkertijd zowel het een als het ander. In de aanwezigheid van horizontale verbindingen zijn statelijke regies aanvullend aanwezig - denk bijvoorbeeld aan het garanderen van voedselveiligheid of een keurmerk. De mate van verticale bemoeienis kenmerkt zich als een golfbeweging en heeft te maken met de context en cultuur van het moment. Nooit gelijk, niet eender en niet lineair. De zoektocht naar de balans van simultane tegengesteldheid gaat gepaard met het naar boven halen van de waardenconflicten die de kern raken van het maatschappelijk vraagstuk dat voorligt. Wat vinden we van waarden? Wat kan, mag en hoort er in het maatschappelijk vraagstuk dat in het geding is?

Hier draagt In 't Veld het voorbeeld aan dat in de jaren zeventig universiteiten hun kennis niet mochten vermarkten. Als universiteit diende je je te richten op wetenschappelijk onderzoek en gooide als het ware de onafhankelijkheid te grabbel als je onderzoek in opdracht van het bedrijfsleven uitvoerde. Nu is de pendule gekeerd. Om fondsen voor onderzoek te verkrijgen is samenwerking met bedrijfsleven haast te obligaat. En wat te denken van de omkering in de rol opvatting van de overheid ten aanzien van flexibel toezicht in het hoger onderwijs na de geruchtmakende InHolland-affaire? Verscherpt toezicht is het antwoord. In 't Veld roept de publieke pionier op om stil te staan bij deze diepere gelaagdheid van maatschappelijk vraagstukken.

Eindigheid aan zelfsturing

Daarnaast dienen publieke pioniers en bestuurders zich ook bewust te zijn van de eindigheid aan zelfsturing. Niet alles kan en zal op basis van horizontalisering, de kracht van, voor en door de samenleving, kunnen plaatsvinden. De impact en oplossingsrichtingen rondom demografische ontwikkelingen laten dat volgens In 't Veld treffend zien. Bestuurders en ambtenaren hebben van nature gelijkwaardigheid en gelijke verspreiding van publieke goederen hoog in het vaandel staan. Maar dat is met het oog op de toekomst niet meer haalbaar. De financiële posities van de overheden gaan achteruit, niet alles kan in de lucht blijven. Waar gaan we voor kiezen? Durven we impopulaire keuzes te maken en het voorzieningenniveau in bepaalde delen van Nederland te verschromelen of proberen we overal gelijkelijk te investeren? Demografische krimp dwingt tot niet-incrementele beslissingen: het is beter sommige dorpen te laten sterven dan alles af te kalven. Als we hierover met elkaar in debat gaan, komt ook de fundamentele vraag om de hoek wanneer zelfsturing effectief is en waar niet. Het is cruciaal om bestuurders mee te nemen in de beweging om het verticale overheid, samenleving en markt op elkaar af te stemmen. 'Daarbij is het denken in netwerken niet voldoende! In de netwerkgedachte zijn alle spelers in het spel aan elkaar verbonden en onderling afhankelijk van elkaar. Dat is echter niet in alle vraagstukken het geval.' Soms is er sprake van eenzijdige afhankelijkheid en in andere situaties zijn de spelers niet met elkaar verbonden. In 't Veld geeft aan dat meerdere wegen nodig zijn om een voldoende rijk handelingsperspectief te bieden.

Een ander raak voorbeeld van de eindigheid van zelfsturing is de Voedselbank. Met grote waardering spreekt In 't Veld over de vrijwilligersorganisatie Voedselbank, ontstaan om mensen die onder het minimum leven tenminste van voedsel te voorzien. Alleen een selecte groep, namelijk mensen die minder dan de helft van de bijstand als basisinkomen ontvangen, mag gebruik maken van de Voedselbank. Het financiële draagvlak is daarmee beperkt. Zeker wanneer de financiële instabiliteit van de Nederlandse staat aanhoudt, de financiën achteruit hollen en de staat gaten laat vallen in de collectieve voorzieningen en publieke diensten. Dan nemen de restproblemen toe waarvan men, ten onrechte of ten juiste, aanneemt dat die door altruïsten worden overgenomen. Maar ook hier is een lineaire ontwikkeling onmogelijk: de Voedselbank kan niet zo snel blijven groeien als in de afgelopen jaren.

Ondergrens in verantwoordelijkheid

Daarnaast reikt Roel in 't Veld de verandering aan van de basisbeurs naar het sociaal leenstelsel in het hoger onderwijs. Wat doet deze kanteling met de gelijke toegang tot hoger en universitair onderwijs? De eerste berekeningen laten zien dat er ongeveer 20.000 studenten minder zullen instromen in het hoger onderwijs. Wat vinden we hier van als samenleving en kenniseconomie? Zal het wellicht niet zo'n vaart lopen omdat ouders toch een lening aanvragen voor hun kinderen? Verwachten we dat bedrijven speciale contracten met studenten gaan sluiten? Aan de hand van deze voorbeelden werpt In 't Veld de fundamentele vraag op die onder de eindigheid van zelfsturing ligt, namelijk: wat dient de staat minimaal te waarborgen in de samenleving en wanneer gebeuren er ongelukken? Het aanboren van deze diepere laag vertegenwoordigt de waarden van een staat. En hij vindt het een gevaarlijke ontwikkeling als daar niet over wordt nagedacht. Het kan verworden tot een alibi voor een onbarmhartige staat.

Open geest

In het voorgaande heeft In 't Veld prikkelende kwesties aangereikt om te reflecteren op de kern van de publieke zaak. Deze manier van omgaan met maatschappelijke vraagstukken heeft implicaties voor de rol van de overheid en daarmee ook voor de professie van de publieke pionier. Het vergt competenties om het collectief en individueel eigenaarschap te kunnen zien en vormgeven. Het betekent onder meer niet de weg inslaan van juridificering en regels, maar kijken hoe je de beweging mede mogelijk kunt maken. Stel jezelf de vraag: wat kan ik doen om 't mede mogelijk te maken? In de gemeente Haarlemmermeer geeft strateeg In 't Veld hier op een aantal manieren invulling aan. Onder andere door gesprekken over beleid met partijen van buiten aan te gaan en verbindingen tot stand te brengen. Co-creatie van beleid. En ook door initiatieven te faciliteren waarbij het afzien van eigen oordeelsvorming centraal staat. Het proces dat daartoe leidt is even belangrijk als het resultaat: 'de impact van toekomstverkenningen hangt onder meer af van de fascinatie die bij betrokkenen is ontstaan in de voorbereiding.' Verkenningen en scenario's kunnen de functie vervullen van bewustzijnsverruiming, en die is nodig.

Broodfonds – stevig door eenvoud

Interview met Biba Schoenmaker, door Janjoost Jullens

Eenvoud en hartelijkheid

‘Het Broodfonds? Eigenlijk heel simpel en logisch. Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen zijn heel erg duur, niet transparant in hoe ze dekken en je hebt weinig zicht op waar je geld heen gaat. Dus ontwikkelden wij een vorm die betaalbaar is, overzichtelijk en helemaal transparant.’

Biba Schoenmaker is een van de *Broodfondsmakers*, degenen die het eerste Broodfonds in Utrecht opzetten en vervolgens helpen om elders hetzelfde te doen. Wat het is? Een kleine collectieve arbeidsongeschiktheidsvoorziening voor zzp-ers. In kringen van maximaal 50 mensen spaart iedereen op een eigen broodfonds rekening een buffer. Wordt iemand ziek, dan krijgt hij van alle andere deelnemers een kleine maandelijkse schenking om zo verlies aan inkomen op te vangen. Het Broodfonds sluit aan op meerdere actuele trends: de toename aan zzp-ers, de opkomst van zelforganisatie en kleinschaligheid, de behoefte om niet meer afhankelijk te zijn van grote en complexe financiële stelsels. Modern dus, maar zoals een deelnemer op hun site stelt, is het ook gewoon ‘verzekeren zoals verzekeren bedoeld was.’

Biba Schoenmaker: ‘Basiswaarden zijn solidariteit en duurzaamheid, het gaat om het collectief: samen zorgen dat iedereen overeind blijft.’ Voeg daaraan toe een consistente hang naar eenvoud en de basis van het Broodfonds is gelegd. Inmiddels zijn er in Nederland ruim dertig broodfondsen gestart en nog eens tientallen in oprichting. Het zijn autonome kringen van twintig tot vijftig zzp-ers en dat is een fundamentele keuze:

‘Wij wilden een systeem dat eenvoudig en flexibel is. Geen boekwerken aan clausules, maar vertrouwen op het inschattingsvermogen van mensen. We kennen drie smaken: 0, 50 of 100% arbeidsongeschikt. Als iemand ziek wordt, meldt hij dit bij het bestuur van de Broodfonds vereniging. Samen overleggen zij of er een volledige of een 50% schenking



nodig is en over de duur. Leeftijd of levensstijl is geen factor, aard van de ziekte ook niet. We ondervangen niet met regels dat er geen onterecht geld wordt gevraagd, we doen dat met sociale controle.

‘Daarom is het belangrijk een Broodfonds niet te groot te maken. We zijn niet gegroeid door de kring onoverzichtelijk te maken, maar door nieuwe kringen te starten. Telkens regionaal georganiseerd. Mensen moeten elkaar kennen. Je komt er alleen bij als je wordt geïntroduceerd. Mocht je ziek zijn, zien de mensen om je heen hoe het met je gaat. En mocht je de kluit belazeren, ben je je netwerk en je vangnet klaar. Dat is genoeg.’

In het Broodfonds zit een grote mate van directheid en hartelijkheid. Voor een reguliere AOV maak je zomaar 500 euro in de maand over zonder te weten hoe er wordt gewerkt en wie er over je oordeelt. Bij het Broodfonds leg je 50 tot 100 euro in, blijft het geld van jou en beslis je mee hoe het besteed wordt. Biba Schoenmaker: ‘Als je ziek bent, leg je ook geen claim op je rechten in het systeem. Je vraagt om hulp van de mensen uit je kring en die besluiten om je te helpen. Om je geld te *geven*.’ Op hun website staat wat dat betreft een treffend voorbeeld van een deelnemer die daadwerkelijk een beroep heeft moeten doen. Dankzij de giften van het Broodfonds kon hij in zijn onderhoud blijven voorzien en anders dan de meeste mensen jegens hun verzekering voelde hij hierbij ook grote dankbaarheid. ‘Ik was onder de indruk van de lange rij namen die ineens verscheen op mijn bankafschrift.’

Met de overheid of verzekeringsmaatschappijen heeft het Broodfonds niet bijzonder veel te maken.. Toch kan Biba Schoenmaker zich een vorm van samenwerking of afstemming wel voorstellen. ‘Het Broodfonds verzekert tot maximaal twee jaar. Het zou heel interessant zijn om te kijken wat voor arrangementen er voor de fase daarna kunnen worden gemaakt.’

Voor de overheid

Biba Schoenmaker is behalve Broodfondsmaker ook een initiator van een organisatie die coöperaties begeleidt en vindt het niet moeilijk om uit het Broodfonds een aantal waardevolle lessen voor ambtenaren te destilleren:

‘Eén: focus op je doelgroep. Kijk hoe die functioneert en wat die nodig heeft. Lever maatwerk. In ons geval: voor zzp-ers zijn andere instru-

menten nodig dan voor werknemers. Twee: kies bij nieuwe initiatieven voor heldere basisafspraken. Niet zoveel mogelijk, maar zo simpel en zo duidelijk mogelijk. Drie: vaak geldt 'ze komen er zelf wel uit'. Mensen zijn voornamelijk volwassen en redelijk. Ze kunnen veel, als ze de ruimte en noodzaak maar ervaren om iets op te pakken. Bij het Broodfonds zijn geen specialisten nodig, we zijn zelf prima in staat ons te organiseren. Durf dus los te laten, geef ons alleen de ruimte om het op een eigen manier te doen. En tot slot: in deze manier van werken zit heel veel potentie. Ga op zoek naar de zelforganisatie. Neem het niet over, maar onderzoek wel hoe je initiatieven als het onze veel meer kunt faciliteren.'

Voetbalclub, wijkcentrum en re-integratiebureau

Interview met Arjan Kampman, door Rense Bos

De vitale sportvereniging

Acht jaar geleden was er een grote terugtocht van leden uit de voetbalclub VV Rigtersbleek in Enschede. Het sportpark verloederde en raakte in een neerwaartse spiraal. Toen hebben voorzitter Arjan Kampman en Wouter du Gardijn elkaar de hand geschud en gezegd: '10 jaar. De komende 10 jaar gaan we ervoor.'

Kampman vertelt: 'Die drive heeft alles te maken met hoe je zelf opgevoed bent. Ik heb geluk gehad, je bent in een bepaald nest geboren, de vereniging heeft me veel gebracht. Ik ben 39 jaar lid van deze club. Ik vind het vanzelfsprekend om iets terug te doen.'

De vitale sportvereniging, zoals de voetbalclub Rigtersbleek nu is, is een sportvereniging met een brede maatschappelijke functie. In het vitale sportconcept kunnen langdurig werklozen (klimoppers) re-integreren door werkervaring op te doen op de sportvereniging. En dan kan er ineens veel. Buurtbewoners kunnen dankzij de klimoppers voor vier euro in de kantine eten en elkaar ontmoeten. Klimoppers verzorgen de minder populaire klussen op het terrein zoals het groenbeheer. De Universiteit Twente geeft taalles in de kantine. ROC stagiaires verzorgen naschoolse opvang. Het jongerenwerk kan kantoor houden op het clubhuis. En ga zo maar door: de voetbalclub als hart en centrum van de wijk. 'Als je trots bent op je omgeving dan ben je ook betrokken'.

Sportief en maatschappelijk succes

Naast het sportieve succes, het eerste elftal is gepromoveerd naar de hoofdklasse, is er ook maatschappelijk succes door de aanpak van Rigtersbleek. Meer mensen sporten, het ledenaantal is gegroeid van 650 naar bijna 1000 leden. Langdurig werklozen hebben het gevoel dat ze ergens aan bijdragen en tanken zelfvertrouwen. Het sportpark is enorm



opgeknapt en misschien wel het belangrijkste: mensen zijn weer trots op de club.

De verenigingsmanager is een belangrijk onderdeel van het succes van VV Rigtersbleek. De verenigingsmanager is een betaalde kracht, een HBO-er, die nieuwe initiatieven ontplooit binnen de club en zoekt naar nieuwe samenwerkingen en functies die de voetbalclub kan verzorgen. De verenigingsmanager zoekt actief contact met bijvoorbeeld re-integratiecoaches, welzijnswerkers, de naschoolse opvang en het ROC. De verenigingsmanager zorgt voor continuïteit en verbinding van alle initiatieven binnen de club.

In de wereld van sportverenigingen is zulke professionalisering nog niet vanzelfsprekend: 'In de sport denken we nog steeds dat er niet geprofessionaliseerd wordt. Elke sportvereniging probeert het wiel weer zelf uit te vinden. Vaak zijn ze ook zo onderbezet. Ze spreken vaak ook niet met elkaar. In de wijk worden zorg en onderwijs professioneel georganiseerd - tot drie uur is er een leraar. Na drie uur komen mensen bij de sportverenigingen. We zien veel problemen binnenkomen en verwachten dan dat een vrijwilliger het wel regelt. Als je vanuit de club een verenigingscoach hebt die de leiders didactische vaardigheden leert, dan heb je winst. We weten hier vaak veel meer dan de professionals via de kinderen, of hun vriendjes.'

De opbouwwerker en de jongerenwerker houden een aantal dagen per week kantoor op de club. Arjan legt uit waarom: 'De ontmoetingsfunctie van een sportvereniging is zo krachtig dat we het vergeten. Omdat klimoppers en jeugdspelers veel op de club zijn door de verschillende activiteiten, is de club een vindplaats van persoonlijke problemen. Problemen worden snel herkend door leiders als het om jeugdspelers gaat en door de verenigingsmanager als het om klimoppers gaat. Dat kun je niet creëren op het officiële werkplein van de gemeente.'

Samenwerking overheid

'We werken veel samen met de sportconsulenten van de gemeente. De gemeente is en blijft regisseur maar laat het aan ons over. We informeren de gemeente wel en gaan onze eigen gang. Daarvoor moesten we wel het vertrouwen winnen.' Arjan is ook kritisch: 'De openbare parken in Enschede zijn waanzinnig goed onderhouden. Het onderhoudsniveau

van de sportparken is van een veel lager niveau. We vinden het blijkbaar normaal dat zo'n sportpark verloedert. De club heeft het al moeilijk, de financiële kraan wordt dichtgedraaid, leden worden steeds meer consulent. De rugzak van de vrijwilliger ga je steeds voller stoppen. De gemeente is min of meer eigenaar maar als het erop aankomt dan mogen verenigingen het zelf oplossen. Zo werkt net niet. Je moet het samen doen.

'We krijgen vaak van de gemeente te horen: maak er een rapport van. Onze reactie: heb je wel door dat je mij nu aan het werk zet? De dagelijkse werkelijkheid verhoudt zich lastig met de politieke verantwoording. En als we niet oppassen, verjuridiceren we. We moeten terug naar de eenvoud.'

Nieuwe wereld en Oude overheid

Interview met Silvia de Ronde Bresser, door Rense Bos

Miljarden bezuinigen door slimme combinaties en eigen kracht
Silvia de Ronde Bresser is één van de initiatiefnemers van Kracht in Nederland. Ze ziet dat het anders moet: 'We besteden honderden miljarden aan het maatschappelijk nut, van zwembaden tot openbare ruimte. De tijd van een doorgeslagen overheid kan niet meer. Maar hoe dan wel? Dat is nog niet geduid. Door slimme combinaties te maken en te vertrouwen op eigen kracht kunnen we miljarden bezuinigen.'

Silvia is nu ruim een jaar, samen met van vele anderen Kracht in Nederland aan het opzetten. 'Kracht in Nederland wil de nieuwe samenleving en economie zichtbaar maken. Een samenleving gericht op eigen kracht en slim combineren, op menselijke maat en samen doen. Een samenleving waarin maatschappelijke initiatieven uitgroeien tot een eigentijdse topsector.'

Agenderen en versnellen

Kracht in Nederland zet deze nieuwe samenleving en economie op de agenda van het bedrijfsleven en de overheid. Silvia vertelt over de verschillende partners van Kracht in Nederland. 'We spreken veel ambtenaren en initiatiefnemers. Samen met mijn partner Gerda Deekens heb ik ook een ronde langs boardrooms gemaakt en ambassadeurs zoals Hans Smits (CEO Havenbedrijf Rotterdam) en Tex Gunnings (AkzoNobel) gevonden. De gemene deler waarom mensen meedoen is de overtuiging dat er iets moet gebeuren in de samenleving én dat ze iets willen doen. Maar ook dat er veel maatschappelijke initiatieven zijn die meer podium verdienen. Kracht in Nederland fungeert dan als onderlegger en verbindder – voor social innovators die kennis willen vinden, bij een netwerk of initiatief willen aansluiten of er de legitimatie vinden om te beginnen. Het zijn mensen die actie willen ondernemen.'



Kracht in Nederland bruist: 'Sinds de start een jaar geleden zie ik dat mensen switchen. Ik zie dat ze anders gaan praten. Mensen die een half jaar geleden ons een beetje raar aankeken, kopen nu een kaartje om naar de parade te komen. Via de website (www.krachtinnl.nl) kunnen initiatiefnemers elkaar vinden. Met onze mediapartner Ode maken we het nieuwe samenspel en vele inspirerende initiatieven zichtbaar. We hebben een parade georganiseerd waar initiatiefnemers elkaar ontmoeten, ambassadeurs hebben zich opgeworpen en de academie om met en van elkaar te leren over sociale en economische initiatieven wordt bijna gelanceerd.' En de ambities reiken verder: 'We willen op verschillende plekken in NL maatschappelijke hotspots creëren en een app ontwikkelen om alle maatschappelijke initiatieven zichtbaar te maken.'

Samenwerking overheid

De overheid is op zoek naar een nieuwe positie ten opzichte van maatschappelijk initiatiefnemers. De theoretische bereidheid is er, de praktische uitvoering is een tweede: 'Iedereen praat erover. Maar het doen is echt van een andere orde. Hoe ga je om met ambtenaren die willen dat de minister kan scoren? Hoe zorg je dat de communicatiemensen niet alles willen controleren wat gepubliceerd wordt? Je bent continu aan het zoeken hoe je iedereen aan boord houdt. Ik ben als een kameleon met ambtenaren, initiatiefnemers en bedrijven aan het praten om iedereen erbij te houden.'

Kracht in Nederland heeft een zeer bijzondere samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken. 'Normaal gesproken kunnen ambtenaren twee dingen doen. Of subsidie geven en op afstand staan. Of een opdracht verlenen en echt aan het stuur zitten. Voor Kracht in Nederland gaat het anders.' Silvia, haar netwerkpartners van 2Participatie en theLabs en de ambtenaren van BZK zijn samen initiatiefnemer: 'Met een grote dosis wederzijds vertrouwen richten we nu de coöperatie Kracht in Nederland op, waarin BZK, gemeenten, initiatiefnemers en bedrijven gedeeld eigenaar kunnen zijn.'

Overigens gaat dat niet geheel zonder complicaties: 'We werken met 18e-eeuwse juridische modellen aan 21e-eeuwse oplossingen.' Een overheid laten participeren in crowdfunding is bijvoorbeeld vaak een brug te ver. 'We wilden via crowdfund platform maatschappelijke aandelen in Kracht in NL verkopen. De eerste de beste gemeente die wilde investeren, liep

vast omdat ze een opdrachtnummer nodig had.' En zo kan Silvia nog wel even doorgaan met voorbeelden waar ze dagelijks mee te maken heeft. Maar tegelijkertijd zitten er nieuwe ambtenaren binnen die oude overheid. Die nieuwe ambtenaren zie je terug bij Kracht in Nederland.

Tips voor ambtenaren

'Ik zie dat steeds meer ambtenaren het gedachtegoed van Kracht in Nederland delen. Maar nu nog de slag maken naar het doen. Doe wat meer zoals je thuis doet, durf te kiezen. Zo zoek je ook een nieuwe ijskast uit. Daar ontwikkel je ook geen ingewikkelde procedures voor.' En Silvia heeft een boodschap voor rijksambtenaren: 'Geef meer credits aan lokale initiatieven en experimenten en haak er bij aan!'

Rebels with a cause

Jan Fokke Oosterhof

In Nederland is op dit moment een heuse revolutie gaande. Ondernemers organiseren zich spontaan om allerhande maatschappelijke vraagstukken te lijf te gaan. Ze werken anders, dynamischer, nieuwer. En ze willen gezien worden, betrokken worden.

GEZOCHT

Pionier, buitenmens
om SAMEN mee te
schakelen, te knopen
en te surfen voorop
de golf. Reageer nu!
@rijksoverheid.nl

PUBL. PIONIER
ZKT.
SEXY PARTNER
BINNEN
OVERHEID

janfobbe@
oosterhof.nl

janfobbe@
oosterhof.nl

janfobbe@
oosterhof.nl

janfobbe@
oosterhof.nl

janfobbe@
oosterhof.nl

janfobbe@
oosterhof.nl

The Rebels

In Nederland is op dit moment een heuse revolutie gaande. Ondernemers organiseren zich spontaan vanuit een stuk onvrede om allerhande maatschappelijke vraagstukken te lijf te gaan. Daar ligt een aanzienlijk en onderschat potentieel voor de toekomst, zeker in het licht van de forse uitdagingen waar we voor staan. Ik doe een beroep op publieke pioniers om de rebellen - met een maatschappelijke missie - te (h) erkennen en de verbinding te zoeken.

Overall slaan - gedwongen door de crisis of niet - groepen, particulieren en ondernemers de handen ineen om de maatschappij te verbeteren. Een groot deel van de betrokkenen is ZGP'er en de vraag rijst of dat nu écht revolutionair is. Twee fundamentele dingen springen echter in het oog: enerzijds zijn ze oprecht maatschappelijk betrokken en anderzijds organiseren ze zich waardoor hun gecombineerde acties waarde krijgen en invloed hebben. Er is dus sprake van gepassioneerde, bevlogen mensen, niet gemotiveerd door geld en/of groei, die iets proberen bij te dragen aan de wereld. Een energieke samenleving waar je iets mee kunt doen.

Onvrede aan de basis

Aan de energie in de samenleving ligt een grote onvrede ten grondslag. Een aantal oorzaken:

- Het is moeilijk om de turbulente tijden te verklaren. Economen vallen over elkaar heen om de crisis te duiden, te vergeefs.
- Abstracte mechanismen leiden ons; banken/ financiële sector, huizenmarkt, pensioeninstellingen, zorgverzekeraars, EU.
- Wisselende kabinetten terwijl er behoefte is aan stabiel beleid.
- Instituten en bijbehorende macht hollen zichzelf uit.
- Frustratie en machteloosheid. Mensen willen zelf de regie in de hand nemen. Massale onvrede leidt soms zelfs tot chaos (Project X, Anonymus, Occupy).
- Kinderopvang en huizen/ hypotheek worden onbetaalbaar.
- Inkomens stijgen niet en mensen moeten soms zelfs geld inleveren.
- Langer werken tegen een geringere pensioensopbouw.

Voorbeelden van zelforganisatie

Vanuit deze onvrede gaan ondernemers zich organiseren in organische, zelfsturende cellen om wezenlijke maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Een bottom-up revolutie in ondernemersland. Er gebeurt steeds meer en het krijgt steeds meer betekenis. Er zijn legio voorbeelden. Mensen starten een eigen kinderopvang, een voedselbank, leefbare buurten met een gedeelde elektrische auto en oplaadpaal, in één dag het land schoonmaken (Keep it clean day¹), focus op sociale overwaarde (Huis van Overvloed²), het Durftevragen-concept³, Inspiration Shots⁴, Waarmaakdagen⁵, Nederland in Dialoog en de dag en de week van de dialoog⁶, Verbinden zonder verband⁷ en initiatieven om het strand van zwerfafval verlossen. Zomaar een handvol initiatieven waar ik – alleen al vanuit de regio Nijmegen – bekend mee ben. Het summum is wellicht de ‘Let’s Do It! movement en World Cleanup 2012⁸’: in Estland kwamen 50.000 mensen in actie om binnen vijf uur 10.000 ton afval op te ruimen. Het project is naar eigen zeggen ‘one of the fastest-expanding civic movements in history’. En als afsluiter een mooi project dat elders in deze bundel een plek heeft, namelijk het Broodfonds voor ZZP-ers. Het is een verantwoord en betaalbaar alternatief voor reguliere Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen die door veel ZZP-ers als te duur worden ervaren en dus niet worden afgesloten, met alle gevolgen van dien.

In 7 dagen het land verbeteren

Het meest bijzondere project waar ik zelf deelgenoot van ben geweest, is ‘7 Days of Inspiration’⁹. In 2011 kwamen een paar duizend mensen in 20 steden met bijna 140 initiatieven

¹ <http://www.keepitcleanday.nl/>

² <http://www.huisvanovervloed.nl/>. Met spullen die over zijn en mensen die willen helpen wordt een Huis van Overvloed gebouwd. Een geheel nieuw pand dat dient als cowerkplek in Nijmegen voor sociaal/duurzaam/ondernemende mensen en initiatieven.

³ <http://www.durftevragen.com/>. Durftevragen-concept is een manier van werken, denken en doen. De gedachte is dat wanneer je de juiste vragen stelt er altijd mensen zijn die je een eindje op weg willen helpen.

⁴ <http://www.inspirationshot.nl/>. Sprekers activeren je met energieke, doeltreffende, korte verhalen over verbondenheid, kansen, duurzaamheid en bijzondere gebeurtenissen.

⁵ <http://waarmakerij.nl/>. Op waarmaakdagen worden ondernemers geholpen om (veelal maatschappelijke) ideeën tot werkelijkheid te maken.

⁶ <http://www.nijmegenindialoog.nl/nederland-in-dialoog/>. Sinds 2011 zet Nederland in Dialoog in op innovatie en partnerschappen met andere maatschappelijk initiatieven waar het voeren van dialoog van meerwaarde is voor het bereiken van de maatschappelijke doelstelling.

⁷ <http://www.verbindenzonderverband.nl/>. Upgraden van zorg door mensen te verbinden.

⁸ <http://letsdoitworld.org/about/>. In 2008 kwamen 50.000 mensen bij elkaar en maakten in 5 uur Estland schoon.

⁹ <http://www.7di.nl/>

¹⁰ <http://www.1daywebsite.nl/frozenkids>

Direct werden mensen,
ideeën, websites en spullen
aangewend om maatschappelijke
vraagstukken op te lossen.

in actie om Nederland een beetje beter te maken. Tijdens de zeven dagen werd in de cowerkplek De Waarmakerij in Nijmegen gebrainstormd met alle aanwezigen over alle voorgestelde initiatieven. Het initiatief dat ik inbracht was een platform waar verslaafden licht kluswerk te koop kunnen aanbieden aan particulieren. Direct werden mensen, ideeën, websites en spullen aangewend om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. De resultaten werden realtime via Skype gecommuniceerd met andere steden om nog meer slagkracht te ontwikkelen en initiatieven breed uit te dragen. Er is veel mogelijk in zeven dagen, if you put your mind to it!

Crowdfunding als uiting van verzet

7 days of Inspiration is ontstaan vanuit de drijfveer: laten we beter, slimmer, eenvoudiger en samen maatschappelijke vragen aanpakken! Een voorbeeld van verzet vanuit onvrede vind ik het fenomeen crowdfunding en crowdsourcing. Het zijn financieringsvormen die zijn ontstaan om projecten (toch) mogelijk te maken zonder gebruik te maken van (bureaucratische) overheidsfinanciering. Veelal betreft het projecten die een wezenlijke bijdrage aan de samenleving bieden. Een voorbeeld is de crowdfundingwebsite die ik met collega Gijs van Dinther heb gebouwd voor filmmaker Cees Franke¹⁰. Hij wilde een maatschappelijke documentaire maken over het misbruik van jongens. Aangezien hij wars is van de bureaucratie rondom subsidies, was zijn plan om een website in te zetten als financieringsmechanisme. In casu het verkopen van aandelen aan direct betrokkenen. Met de website en talloze acties heeft Franke € 25.000,- opgehaald en op 29 november 2012 vond de première plaats.

Franke staat niet alleen in zijn initiatief. Crowdfunding groeit explosief¹¹. In 2012 is ruim 14 miljoen euro opgehaald en zijn 570 projecten en ondernemingen op deze manier gefinancierd. Voor mij is dit een teken aan de wand: innovatieve ondernemers geven aan niet tevreden te zijn met het huidige ondernemersklimaat en organiseren zichzelf.

The Cause

Volgens mij zijn er twee belangrijke verklaringen voor de toegenomen maatschappelijke betrokkenheid. Enerzijds een zoektocht naar betekenis omdat we ons bovenin de piramide van Maslow¹² bevinden. Anderzijds een verschuiving terug naar de kern – waar gaat het echt om – omdat de langdurige crises ertoe hebben geleid dat een aantal mensen het water juist aan de lippen staat.

In de basis hebben we alle primaire levensbehoeften vervuld (kleding, voeding en woonruimte) en zijn nu op zoek naar zelfverwezenlijking. We willen dingen doen die er toe doen; die wereldreis, dat vakantiehuis, ontwikkelingswerk. Je ziet steeds meer mensen die worstelen met zingevingvraagstukken en een coach inschakelen. Illustratief in dat licht is de exponentiële groei van het aantal personal coaches. Daarnaast zie ik als extreemspporter steeds meer mensen opschuiven naar extremere varianten van sport (bergbeklimmen, trailrunnen, marathons en verder zoals 80, 100 en zelfs 250 km). Dat lijkt een ambivalent detail, maar voor mij illustreert het een veel dieper liggende onderstroom: een zoektocht naar zingeving en wezenlijkheid, naar betekenis en identiteit.

Terug naar de kern

Anderzijds gaan veel mensen vanuit eerder geschetste onvrede (noodgedwongen) nadenken over de zin van alles, van hun bestaan, van werk en de relativiteit ervan. Soms zijn zelfs de primaire levensbehoeften als gevolg van de langdurige crises in het geding. Een radicale shakeout, of zoals de Amerikaanse econoom Milton Friedman het verwoordde: *'never waste a good crisis'*. Mensen gaan terug naar de kern, in casu een bijdrage leveren aan de samenleving en de wereld een beetje mooier maken. Ook bij overheden zie je die verschuiving terug naar de kern, getuige de kerntakendiscussie en een herverdeling van de balans wat aan de samenleving is en wat aan de overheid.

Zoek de verbinding

Zoals geschetst neem ik dagelijks deel aan een revolutie waarvan de reikwijdte en impact zwaar worden onderschat en (dus) onvoldoende worden gesignaleerd. Ondernemers bundelen zich en daar zit een ontzettende hoeveelheid energie, naast het wankel evenwicht dat het instituut 'de politiek' nu vertegenwoordigt met snel wisselende kabinetten. Terwijl Nederland voor gigantische maatschappelijke uitdagingen staat en er juist veel behoefte is aan stabiel beleid¹³. Er is een noodzaak om samen te gaan pionieren. Het momentum voor duurzame verandering ligt immers voor een groot deel bij ondernemers: geld, massa, mensen. Hier kun je daadwerkelijk resultaat boeken als je Nederland wilt aanpakken. Nu is het zoeken naar wat we samen kunnen doen en hoe we dat het beste doen. Daar ligt denk ik de kern voor publieke pioniers: definiëren van maatschappelijke vraagstukken op zo'n manier dat ondernemers kunnen bijdragen. Het 'richten' van alle energie die in de samenleving zit.

Er is aanbod van ondernemers en er is vraag vanuit de overheid. En toch lijken de twee niet bij elkaar te komen. Als ondernemer heb ik mijn vraagtekens of de overheid wel de echte verbinding zoekt, want ziet ze haar partner wel? Kent ze haar partner wel? Toont ze interesse in haar partner? Ik denk het niet en ik zie ook dat het leidt tot eerder genoemd verzet, allergie en ontwijkend gedrag bij ondernemers.

Hoe (h)erken ik een rebel?

Aan de basis van de revolutie staan koplopers en early adopters die een voorbeeldfunctie vervullen en die een veelal initiërende, trekkende rol hebben. Het zijn trendwatchers, ondernemers, vernieuwers en pioniers. Rebels die voorop de golf surfen. Wij volgen geen reguliere carrièrepaden die met een of twee treetjes per keer omhoog gaan, maar nemen plaats in wisselende organische samenwerkingsverbanden. Wij denken niet in structuren, functies, loonschalen en hiërarchieën. We leiden in zekere mate een grenzeloos bestaan. We weten onszelf in formele situaties soms geen houding te geven omdat we geen grenzen kennen en die dus ook niet voelen. Dat maakt ons ongrijpbaar en een uitdaging voor beginnende publieke pioniers die gebonden zijn aan een ambtelijk apparaat met bijbehorende regels. We hebben een drietal specifieke eigenschappen waardoor je ons toch uitstekend kunt inzetten op maatschappelijke vraagstukken.

¹¹ <http://www.douwenkoren.nl/>, Douw&Koren Crowdfunding & Consultancy, jaaroverzicht van crowdfunding in Nederland.

¹² Maslow, A.H. (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review* 50(4): 370-96.

¹³ Ernst van Koesveld, 'Beleidsonzekerheid vraagt om consensusvorming', *Me Judice*, 28 september 2012.

1. Maatschappelijk belang is de drijfveer

Bijzonder aan ons is dat we geld, of financieel gewin, niet op de eerste plaats hebben staan. We doen liever iets wezenlijks ten dienste van de samenleving. Zelf heb ik onlangs het project 'mensen met MS lopen de Vierdaagse'¹⁴ geleid. Het Nationaal MS Fonds benaderde me met de vraag of ik een team van zes mensen met de zenuwziekte multiple sclerose wilde begeleiden naar de vierdaagse toe. De intentie is een statement te maken naar de buitenwacht dat bewegen en MS wel samen gaan. Met een collega heb ik een website gebouwd om verslag te doen van het project en bewustwording te creëren. We hebben banners en 'zweetkilometers' verkocht om fondsen binnen te halen voor het Nationaal MS Fonds. In de zijlijn schreven we een boek over het project, trokken BN-ers aan voor een voorwoord (politicus Job Cohen en Olympisch atleet Kamiel Maase, o.a. Nederlands recordhouder op de marathon) en zochten financiers om tijd vrij te kunnen maken voor de productie en de drukkosten. Na een uitgebreide perscampagne ligt het boek 8.000 keer gratis in de gezondheidszorg. Geld was bij dit project een non issue. Het project moest er komen en in de zijlijn werden fondsen aangetrokken.

2. Breed georiënteerde experts

Met ons moet je de aansluiting zoeken, want maatschappelijke vraagstukken vragen om 'brede experts'. Rebellen zijn veelal slashers¹⁵, breed inzetbare mensen die er meerdere betrekkingen naast elkaar bewandelen. Wij zijn multidisciplinaire mensen die van alle markten thuis zijn, over muurtjes kunnen kijken, dwarsverbanden kunnen leggen en grote lijnen kunnen zien. We schakelen razendsnel, doen aan lateraal denken en cross-functionaal learning¹⁶ en hebben een groot, meerlaags netwerk (>500 LinkedIn-contacts).

3. Op zoek naar verbinding

De doorgewinterde publieke pionier zal zich herkennen in alle beschreven eigenschappen omdat hij/ zij zelf een rebel is en worstelt met een zekere mate van onaangepastheid aan systemen. Daarin ligt ook de verbinding met ons besloten. De publieke pionier vormt de brug tussen het publieke domein en de maatschappelijke vraagstukken en de rebellen in de samenleving. In essentie verschillen de twee partners niet zozeer van elkaar. We zijn intrinsiek gemotiveerd door het maatschappelijk belang en bereid mee te bouwen aan maatschappelijke vraagstukken. Met andere woorden: publieke waarden en diensten zijn

ook onze individuele en private drijfveren waar je als publieke pionier op kunt aantakken. Wij willen de dialoog aangaan, verbinden, samenwerken en uitgaan van gelijkheid en eenheid. De uitnodiging staat, maar hoe haak je aan bij de revolutie?

Rebellen eigenschap	oud	nieuw
uiterlijke kenmerken	home pc	Mac, iPhone, schetsblok
kantoor	thuis, elders	geen, nomade
(werk)motivatie	extrinsiek	intrinsiek
gemotiveerd door	groei, geld, beloning, status	energie, maatschappelijk belang, flow
samenwerkingsinstek	contracten en controle	vertrouwen en ruimte geven
gedrag	voorzichtig/ regels	grenzeloos/ vrij
organisatie	hiërarchie/ structuur	netwerk/ organisch
marketing	visitekaartje	persoonlijke website
visitekaartje	functieomschrijving	vaardigheden, specialisaties
werktijd	9 – 17	24/7
rol	vak, ambacht	brede expert, multifunctioneel inzetbaar
werkvorm	één klus	diverse projecten
denkstijl	hokjes	lateraal
leerstijl	on-the-job learning	cross functional learning
netwerk	vakgerelateerd, organisatie	meerlaags
focus	bezit, kwantiteit	gebruik, kwaliteit
visie op werk	werken om te leven	werken = leven
waardering	ego	zelfverwezenlijking
perceptie	gepast, binnen de lijntjes	ongepast, ongeleid projectiel

¹⁴ <http://www.vierdaagsetms.nl/>

¹⁵ Lilian Roos, 'Hoe je ondanks de crisis een nieuw carrière start', Intermediair, 22 mei 2012, artikel over hybride loopbaan en slashing. Er zijn steeds meer mensen die meerdere carrièrepaden naast elkaar bewandelen en bijna één op de vijf hogeropgeleiden heeft een tweede baan. Eigenlijk is sprake van een hybride loopbaan. De Amerikaanse journaliste Marci Alboher noemt dat slashen, als in ik ben 'columnist' slash 'publieke pionier'.

¹⁶ Leerervaringen opdoen in diverse disciplines en de mogelijkheid de opgedane kennis 'over de muurtjes' toe te passen.

Aanhaken bij de revolutie

Wij zijn wellicht ongrijpbaar en vertonen rebelse trekjes, maar dat komt omdat we onaan-gepast zijn aan de huidige (ambtelijke) structuren. Er zijn een aantal aangrijpingspunten om met ons een gelijkwaardig partnerschap aan te gaan.

- *Practice what you preach.* Heel vaak hoor ik de term ‘het nieuwe werken’. Die term is moeilijk te rijmen met een publieke pionier die opereert binnen ‘instituten’, ‘departementen’, ‘clusters’ en ‘programma’s’. Zo lang je het nieuwe werken introduceert binnen de contouren van het oude, is het gedoemd te falen. De systemen moeten naar de achtergrond verdwijnen en de nadruk moet komen te liggen op ‘mensenwerk’. Dit kan al beginnen met naamswijzigingen. Andere labeltjes doen anders kijken en denken. Maar ook flexibel werken en aanschuiven buiten het gemeentehuis of het Haagse. Het vereist een bedrijfscultuur waarbinnen gestuurd wordt op andere waarden: (1) respect en vertrouwen, (2) eigen verantwoordelijkheid, (3) natuurlijk ondernemerschap, (4) talenten boven structuren en (5) synergie tussen mensen. Een absolute aanrader voor iedere publieke pionier in dit kader is het boek ‘The Vision Web - Op reis naar ‘s werelds spannendste ondernemingsvorm’¹⁷.
- *Bezin je op je rol.* Er is een fundamentele bezinning nodig op de rol van de publieke pionier. Je bent één van de partners binnen een netwerk. In basis zijn alle partijen gelijk, met eigen rol en verantwoordelijkheden en samen moeten ze het doen.
- *Pak niet teveel eigenaarschap.* Samenhangend met het voorgaande punt poneer ik de stelling dat de overheid niet automatisch het centraal sturend orgaan is binnen een netwerk. We kunnen een voorbeeld nemen aan de zogeheten Large Event Organisaties (LEO’s)¹⁸, zoals de Olympische Spelen en dichterbij huis de Elfstedentocht. Er is sprake van een heilig vuur (sport) waardoor duizenden vrijwilligers gemotiveerd worden en een duidelijk doel hebben (deadline), waardoor alle neuzen dezelfde kant uit staan. Hier werkt hetzelfde mechanisme. Oprechte maatschappelijke betrokkenheid en de vraagstukken die er liggen, vormen het heilig vuur dat richtinggevend is. Je kunt daarop vertrouwen, zelfs als projecten complex zijn.
- *Domineer ons niet.* Wij vinden het fijn als je ons als gelijke samenwerkingspartner benadert en ons niet wilt: sturen, managen, regisseren, coördineren, aanjagen, leiden of anderszins beïnvloeden. Gelijkheid impliceert ook dat je ons niet gaat dienen. Je schuift aan als gelijke partner.
- *Durftevragen¹⁹ en use the crowd.* Tak aan op onze energie en mobiliseer ons om mee te werken aan maatschappelijke problemen. Dat kan met Durftevragen-sessies, maar ook met prijsvragen, schrijfwedstrijden, essaywedstrijden en ideeënwedstrijden. Betrek en daag uit.

Gelijkheid impliceert ook dat je ons niet gaat dienen. Je schuift aan als gelijke partner.

- *Richt onze energie.* Een van de belangrijkste verschillen tussen publieke pioniers en ondernemers is de planningshorizon. Bij maatschappelijke vraagstukken is dat de lange termijn, bij ondernemers veelal korter. Publieke pioniers moeten zich bezinnen hoe ze vraagstukken zo kunnen formuleren dat de energie van ondernemers wordt gericht, rekening houdend met de andere planningshorizon. Geef ondernemers bijvoorbeeld korte termijn-tussendoelen die passen in de lange termijn visie van de overheid.
- *Zoek naar een gemeenschappelijke taal.* De publieke sector heeft er – net als ondernemersland – een handje van een eigen taal te bezigen (denk aan termen als netwerksturing, eigenaarschap, transitie management, departement, compartiment, instituut, convenant, dossier, ambtenaar 2.0). De ondernemers met wie ik werk hebben het heel concreet over doelen, mensen, projecten en middelen. We houden van simpel en duidelijk. Laten we samen op zoek gaan naar een gedeelde taal.
- *Geef het beestje de juiste naam.* Ik vind persoonlijk de termen burger(lijk), burgervader, burgerinitiatief en burgerparticipatie iets badinerends in zich dragen. We doen mensenwerk en structuren, systemen en bijbehorende labels moeten naar de achtergrond.
- *Wees transparant en stel je kwetsbaar op.* Pionieren vraagt om werken in volledige openheid en op basis van vertrouwen. We hebben over het algemeen geen last van een scorend ego en gaan er niet met je ideeën vandoor. Onze gedeelde maatschappelijke betrokkenheid verbindt ons.

¹⁷ The Vision Web (2000), door Govert Derix ‘...In 1996 werd The Vision Web opgericht en het ontwikkelde zich in hoog tempo tot een e-business community met in 2000 bijna 500 medewerkers. Het Grand-café als ondernemingsvorm en de door medewerkers zelf bepaalde salarissen trokken veel aandacht van de media. De in het essay genoemde waarden zijn de vijf pijlers die ten grondslag liggen aan de organisatie...’

¹⁸ <http://www2.eur.nl/archief/1995/leopress.html>

¹⁹ <http://durftevragen.com/>, Het Durftevragen-concept is een manier van werken, denken en doen. De gedachte is dat wanneer je de juiste vragen stelt er altijd mensen zijn die je een eindje op weg willen helpen.

Het nieuwe werken maakt deze kentering mogelijk en er is altijd wifi en koffie (de befaamde woffie).

- *Betaal op tijd.* ZZP-ers leveren vaak snel en je schakelt ze in als de nood aan de man is. Ze werken hard en investeren tijd. Betaal ze daar ook naar, want ze hebben veelal niet de financiële ruimte om weken te wachten op hun geld. Hier is de afgelopen jaren veel terrein gewonnen.
- *Schakel snel(ler).* Ondernemers schakelen in uren, soms zelfs minuten. Overheden en grote organisaties veelal in weken, soms maanden. Beide partners moeten concessies doen anders stagneren samenwerkingsverbanden. Intern moet een modus operandus worden gevonden, zodat de publieke pionier extern kan doen wat hij zegt en nakomen wat hij afspreekt.
- *Raak mensen in hun kracht.* De overheid heeft soms de neiging het vingertje te heffen en te 'betuttelen'. Zeker bij (eigenwijze) ondernemers werkt dat contraproductief. Wanneer je mensen in hun kracht raakt, werkt dat veel sterker. Schets je probleem en vraag hulp in plaats van: 'produceer minder afval!'
- *Bezoek ons in onze natuurlijke habitat.* Waarom moet een ondernemer naar een loket in een gemeentehuis, in het centrum van een stad waar nauwelijks (en prijzige) parkeerplaats is? Waarom komt de gemeente niet naar het bedrijf(sterrein)? Dit lijkt een brug te ver, maar er is een fundamentele herbezinning nodig op rollen en verantwoordelijkheden. In de gemeente Molenwaard beseft men dit en pioniert. Het gemeentehuis gaat verdwijnen en ze zoeken de burger op om dienstbaar te zijn²⁰. Loop dus eens binnen bij een Waarmakerij²¹. Daar zitten we in onze kracht, daar zit energie. Het nieuwe werken maakt deze kentering mogelijk en er is altijd wifi en koffie (de befaamde woffie).

²⁰ 9 januari 2013 - Nieuwjaarstoespraak Jan Franssen, Commissaris van de Koningin

²¹ <http://waarmakerij.nl/about/de-cowork-zone/>

Rebelleren

	oud gedrag	nieuwe werken, pionieren
eigenaarschap	sturend orgaan	gelijke partner
rol	dominerend sturend	gelijk, co-creatie faciliterend
imago	stoffig	hip, sexy
gedrag	beïnvloeden, sturen	luisteren, aantakken, hulp vragen en ontvangen
organisatievorm	hiërarchie	organisch netwerk
taal	wollig burger(initiatief)	bondig individueel, slasher
plaats	uitnodigen (in Den Haag)	aan tafel schuiven bij (natuurlijke habitat)
stuuringsmechanisme	controle	ruimte geven, loslaten en vertrouwen
financiering projecten	subsidie	co-creatie, crowdfunding en crowdsourcing
bovenaan	structuren	talenten, mensen
insteek	betuttelen	betrekken en uitdagen durf te vragen maak het sexy
schakelsnelheid	maanden/ weken	weken/ dagen
betaalperiode	maanden	weken

Viva La Revolución!

Nederland zit middenin een revolutie. Ondernemers organiseren zich en richten hun energie op maatschappelijke vraagstukken. We zijn een ideale, energieke partner waar je verbinding mee moet zoeken. Ideaal omdat we maatschappelijk betrokken zijn, breed inzetbaar en zoeken naar verbinding. Energiek omdat we onvrede ervaren en zelf de regie willen nemen om de wereld mooier te maken. We lijken ongrijpbaar omdat we onangepast zijn, maar we willen niets liever dan 'gericht' worden. Stel ons op, gebruik ons. Publieke pioniers zijn de brug tussen ons en het publieke domein. (H)erken ons en beseef je dat we in essentie hetzelfde zijn; we zijn rebellen met een missie. Wij verlangen naar publieke pioniers die zich kwetsbaar op durven te stellen en die als gelijke partner aan tafel schuiven. Vertrouw op je gevoel, laat je meenemen op de golven en laat je verrassen. Dat is eng. Dat is nieuw. Dat is het nieuwe werken.

Durf anders te zijn

Margreeth Laurentzen

De Greenport Venlo is een succesverhaal van netwerksturing en co-creatie. Maar 's overheids hang naar structuur en vastigheid dreigde het elan eruit te halen. Echt netwerken gaat om durven, overgave en vooral volhouden van het pioneren.



Samenwerken

Elke keer als ik een bericht tegenkom over de zorg die onbetaalbaar is, de woningmarkt die op slot zit of het openbaar vervoer dat niet functioneert dan denk ik 'pak het nu eens anders aan en doe het vooral samen'. Dit soort vraagstukken kan alleen opgelost worden als overheid, bedrijfsleven, onderzoeks- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties én burgers echt samenwerken. Ik zeg dit omdat ik zelf ervaren heb dat het werkt. Het is bijzonder inspirerend om samen met andere vernieuwers op pad te gaan. Uiteindelijk leidt het tot onverwachte oplossingen en meer draagvlak omdat verschillende partijen eraan hebben bijgedragen. En nee, het is zeker niet altijd even gemakkelijk. Soms lijkt het alsof iedereen letterlijk een andere taal spreekt. En ja, vooral in het begin duurt het langer.

Samenwerken is altijd al belangrijk voor mij geweest. Of zoals iemand laatst tegen mij zei: het is voor jou een 'sine qua non', een noodzakelijke voorwaarde. Dat klopt helemaal. Ik ben al jaren aan het pionieren op dit gebied. Ook als het gaat om samenwerken met mensen van de overheid. Lange tijd ben ik werkzaam geweest bij grote bedrijven en had ik niets met de overheid van doen. Als ik al over de overheid nadacht dan was het hooguit in termen van een PR-doelgroep. Zeven jaar geleden kom ik terecht bij innovatiebedrijf Knowhouse en krijg ik opeens te maken met ambtenaren en bestuurders. Een compleet nieuwe wereld voor mij. In het begin werk ik met hen samen vanuit een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Langzaam aan verandert dit als ik ga samenwerken in netwerkverband. Ik leer niet alleen steeds meer ambtenaren kennen, maar leer hen ook veel beter kennen dan voorheen. Wat hen drijft, hoe ze werken en in welke omgeving ze zich bevinden. Hierdoor wordt de relatie alsmaar gelijkwaardiger. Tegenwoordig vind ik het de gewoonste zaak van de wereld om samen te werken met mensen van de overheid. En dan bedoel ik echt samenwerken. Alsof je collega's van elkaar bent, met een gemeenschappelijk doel en op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Waarbij je allebei je eigen specifieke kennis en vaardigheden inbrengt. Voor mij is dit co-creatie pur sang. Graag wil ik mijn ervaringen delen met huidige en toekomstige publieke pioniers. En de boodschap meegeven: durf anders te zijn, durf het verschil te maken.

Effectief samenwerken is mogelijk als de partners zich open stellen voor de wereld van de ander en het gesprek aangaan over het vraagstuk dat voorligt.

Grenzeloos innoveren

Het klinkt als een cliché maar als ik zeven jaar geleden bij Knowhouse ga werken, kom ik terecht in een regio die volop in beweging is. Overal om mij heen zie ik nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden ontstaan. Knowhouse is bij veel van deze initiatieven betrokken. Heel logisch, gezien de rol die wij spelen bij het op gang (helpen) brengen van innovaties en het smeden van allianties. Voor ik het weet ben ik actief betrokken bij allerlei projecten en begin ik steeds meer deel uit te maken van het regionale netwerk. Ik ontmoet ondernemers uit de agro & foodsector in de regio, onderzoekers van Wageningen Universiteit (WUR) en de Universiteit van Maastricht (UM) en vertegenwoordigers van onder andere de Rabobank en de Limburgse Land- en Tuinbouw Bond (LLTB). Ook komen verschillende mensen van de overheid in Limburg op m'n pad: wethouders, ambtenaren van gemeenten en provincie en gedeputeerden.

Het is allemaal nieuw, spannend en vooral leerzaam. Tegelijk ervaar ik het als een aaneenschakeling van kleine en grote momenten van verbazing. Zo ga ik samenwerken met een onderzoeker die zo'n ingewikkeld projectplan heeft geschreven dat ik er niets van begrijp. Ik denk dat het aan mij ligt, maar later blijkt dat ik zeker niet de enige ben. Daarnaast maak ik deel uit van een projectteam dat bezig is met de voorbereidingen van een groot symposium. Het is een samenwerkingsverband van ondernemers en een maatschappelijke organisatie. En ik krijg heel sterk het gevoel dat het eigen belang van de verschillende deelnemers op de eerste plaats komt. Ze zijn meer bezig met elkaar te overtuigen dan met

de inhoud. Een ander voorbeeld is een ambtenaar van de provincie die langs komt en het een en ander vertelt over allerlei mensen en gebeurtenissen. Toen kon ik het niet plaatsen maar nu weet ik dat hij dit bewust deed om ervoor te zorgen dat de informatie via mij bij andere partijen terecht komt. Zoals je ziet, heb ik met verschillende werelden te maken, met elk hun eigen taal en met andere spelregels. Effectief samenwerken is alleen mogelijk als de partners zich open stellen voor de wereld van de ander en met elkaar het gesprek aangaan over het vraagstuk dat voorligt. En dat geldt uiteraard ook voor mij.

De dialoog centraal

Een van de eerste processen waar ik m'n schouders onder zet, is Greenport Venlo. In 2005 wijst de Rijksoverheid vijf gebieden aan als Greenport, waaronder Venlo. Het initiatief is bedoeld om de ontwikkeling van de tuinbouw en daarmee de economie te stimuleren. In feite houdt het niet meer in dan dat er een etiket op deze gebieden wordt geplakt. De regio's zullen er zelf inhoud en betekenis aan moeten geven. Dit brengt enkele wetenschappers van de WUR op het idee om Greenport Venlo te gaan ontwikkelen via een zogenaamde Community of Practice (CoP)¹. Samen met Knowhouse starten zij een project met de titel Streamlining Greenport Venlo. Het is de bedoeling dat er een nieuw regionaal netwerk ontstaat dat op een nieuwe manier gaat samenwerken om te komen tot een gemeenschappelijke visie voor de ontwikkeling van de regio.

Samen met wetenschappers van de WUR en de VU vorm ik het projectteam. Spannend! We komen regelmatig bijeen, variërend van een paar uur tot meerdaagse bijeenkomsten. Wat we doen is het vraagstuk verkennen door bezoeken te brengen aan bedrijven en het gesprek aan te gaan met ondernemers en andere partijen in de regio. Daarnaast bespreken we onderling het fundament van deze nieuwe aanpak: CoP's, nieuwe netwerken, netwerksturing, co-creatie, hoe je er zelf in staat en wat je belangrijk vindt. Hierdoor kom ik tot wezenlijke inzichten. We zijn als projectteam echt een team aan het worden omdat we elkaar beter leren kennen en door samen op pad te gaan. De les: je leert, je verbindt praktijk en theorie, je hebt meer inzicht in wat je aan het doen bent en je wordt een sterker team dat uitgaat van gedeelde waarden.

Samen met het projectteam en enkele ambtenaren ga ik aan de slag met het opzetten van de CoP. We nodigen een kleine groep ondernemers, ambtenaren, onderzoekers en vertegenwoordigers van andere organisaties uit om deel te nemen aan een reeks interac-

¹ Een CoP is een groep mensen die een belang, een vraagstuk of een passie voor een bepaald onderwerp delen en die kennis en expertise op dit gebied verdiepen door voortdurend met elkaar te interacteren (Wenger 1998).

tieve bijeenkomsten. Vervolgens gaan we samen met deze voorlopers op creatieve wijze in gesprek over de ontwikkeling van Greenport Venlo. De dialoog staat hierbij centraal. Dus niet elkaar willen overtuigen maar op zoek gaan naar het gezamenlijke belang. Nou, bij de voorbereidingen gaat het al bijna mis. De onderzoekers en de ambtenaren hebben een meningsverschil over de definitie van een voorloper. Is het een vernieuwer of een sleutelfiguur? Blijkbaar vraagt samenwerken in netwerkverband om een ander type koploper, met andere karaktereigenschappen en competenties. Goed om de definities die het vertrekpunt vormen van de samenwerking bespreekbaar te maken. Want op sommige momenten lijken we dezelfde taal te spreken maar bedoelen en wensen we toch heel iets anders. Door dit expliciet op tafel te leggen wordt verwarring voorkomen en maakt het de verschillen in verwachtingen kristalhelder.

Zelf ben ik direct enthousiast over deze nieuwe manier van samenwerken waarbij de dialoog centraal staat. En het is overduidelijk dat de andere deelnemers eveneens geïnspireerd raken. De discussies krijgen veel meer diepgang omdat ze gevoerd worden vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers. Maar niet alles gaat van een leien dakje. Zo begint één van de ambtenaren een felle discussie met de moderator: 'het duurt mij allemaal veel te lang, de werkvormen zijn kinderachtig en het is veel te weinig concreet'. En dan is er nog de ondernemer die vooral meedoet omdat hij denkt dat het hem business gaat opleveren. Hoewel er wat strubbelingen gedurende de rit zijn, is het uiteindelijke resultaat van al de interactieve bijeenkomsten, dat de gemeenschappelijke visie meer diepgang heeft gekregen omdat iedereen er aan heeft bijgedragen. Dat blijkt later ook. Bij de andere Greenports hebben de ambtenaren de lead bij het ontwikkelen van een visie. Zij zijn vele malen sneller dan in Greenport Venlo maar vervolgens kost het heel wat meer moeite om de visie aan de andere partijen in de regio 'te verkopen'. Delegaties van de andere Greenports komen langs om meer inzicht te krijgen hoe het in Venlo gaat.

Het is duidelijk dat de nieuwe aanpak inspireert juist omdat de deelnemers niet allemaal even snel of ver hoeven te gaan. Dat er sprake is van eigen ritmes met vooruitgang. Maar zeker in de beginfase kost deze aanpak meer tijd en kan er ook meer wrijving zijn. Bovendien leert de CoP Greenport dat het helemaal niet erg is om een eigen belang te hebben als het ook bijdraagt aan het geheel.

Dicht bij jezelf blijven

In de zoektocht naar een visie voor Greenport Venlo zijn de ambtenaren enthousiast maar de bestuurders zijn nog niet echt overtuigd. De ambtenaren gaan voortvarend aan de slag. Ze geven presentaties en organiseren informatiebijeenkomsten. Een goede zaak! Het is tijd om anderen te betrekken bij Greenport Venlo, om samen een feestje te vieren zodat

We zijn toch een netwerk met verschillende partners? En wij pakken dingen toch gezamenlijk op?

het ook van hen wordt. Ondanks de grote opkomst bij dit soort bijeenkomsten, soms wel meer dan honderd aanwezigen, ben ik lichtelijk teleurgesteld. Ik heb het gevoel dat het steeds meer een feestje van de overheid aan het worden is. De genodigden zijn voornamelijk mensen van de overheid. En niet de betrokken ambtenaren geven een presentatie over nieuwe netwerken maar één van de bestuurders. Het is overduidelijk dat hij de presentatie niet zelf heeft gemaakt en dat hij er bovendien geen enkel gevoel bij heeft. We zijn toch een netwerk met verschillende partners? En wij pakken dingen toch gezamenlijk op?

De ontwikkelingen rondom Greenport Venlo beginnen rond te zingen en de belangstelling van 'buiten' neemt toe. Onderzoekers komen langs omdat ze praktijkvoorbeelden, hoe een CoP of Greenport werkt, nodig hebben voor hun promotieonderzoek. Ministeries brengen een bezoek aan Limburg en gaan het gesprek aan met ambtenaren en bestuurders. De (landelijke) media staan vol met berichten over Greenport Venlo. Komt de regio dan eindelijk wat meer op de kaart te staan? In elk geval is het effect dat de bestuurders, van de overheden en andere organisaties in de regio, actiever gaan meedoen in het netwerk. En dat is een goede zaak.

Er wordt in een rap tempo een organisatiestructuur opgetuigd, met een bestuur, een stuurgroep en een werkorganisatie. Het netwerkbestuur neemt steeds meer de regie over. En als ik een presentatie geef aan het netwerkbestuur over de ontwikkeling bespeur ik dat de bestuurders een meer dan stevige discussie hebben over wie de 'baas' is en wie er wel of niet bij hoort. We gingen toch juist in gesprek met elkaar over samenwerken in netwerkverband? Blijkbaar hebben de bestuurders Greenport Venlo omarmd maar niet de bijbehorende netwerkgedachte. Dat is ook te verklaren aangezien de bestuurders niet vanaf het prille begin reisgenoot zijn geweest bij de totstandkoming van de visie. En ook

EiwitRijk is twee jaar geleden gestart vanuit het besef dat er ‘iets’ moet gebeuren richting de toekomst.

niet dagelijkse deelgenoot zijn van de vorming van het netwerk. Ze vliegen op gezette tijden in en worden op de hoogte gehouden van de stand van zaken. Om de essentie van de stap-voor-stap samenwerking en gemeenschapsvorming-in-wording rondom Greenport Venlo tot in de poriën te voelen, is het belangrijk om de expeditie zelf mee te maken, om het zelf te doorleven.

De regio is dankbaar studiemateriaal voor de onderzoekers. En hier zit een wederkerigheid in. Het onderzochte wordt teruggeploegd in de regio. Zo vormt de presentatie van een wetenschapper over netwerksturing en netwerkorganisatie de aanleiding voor een aantal ambtenaren om dit spoor op te pakken. En ze besluiten een kernteam te formeren om de zoektocht naar een visie voor Greenport Venlo een stap verder te brengen. Het is de bedoeling dat het kernteam zaken gaat regelen voor het netwerk en het netwerkbestuur, zoals de organisatie van netwerkbijeenkomsten. Het team bestaat uit enthousiaste mensen van verschillende windstreken: overheid, bedrijfsleven, kennisinstututen en allerlei andere organisaties. Ik wordt gevraagd om hier aan deel te nemen. In het begin overheerst nog de netwerkgedachte en worden gezamenlijk projecten opgepakt. Maar het is erg jammer dat de netwerkbijeenkomsten steeds meer het karakter krijgen van een reguliere vergadering. Met een vaste agenda en vooral heel veel stukken. Wat ook gebeurt, is dat er steeds meer ambtenaren worden uitgenodigd om aan te sluiten. Fijn dat ze willen meedoen maar de overheidsmensen zijn nu wel sterk in de meerderheid. Bovendien komen er verzoeken en opdrachten van het netwerkbestuur om beleidsstukken te gaan maken. Hé, hadden we niet met elkaar afgesproken om te verkennen en inspirerende sessies te organiseren die de visievorming voor Greenport verder helpen?

De netwerkorganisatie lijkt steeds meer op een doorgewinterde bureaucratie. En de ambtenaren nemen steeds meer de leiding op zich. Waar eerst het samenwerken centraal stond, lijkt het nu alleen nog maar om vergaderen te gaan. Binnen Greenport Venlo krijgt het denken vanuit structuren de overhand en de samenwerking is vooral iets van de over-

heden. Daarmee verwatert binding en verbinding met de gebruikers van Greenport Venlo. Partners haken af en de zorgvuldig opgebouwde samenwerking valt langzaam uiteen...

Nieuwe netwerken

Ik ervaar dat de waardevolle lessen van de afgelopen jaren op het gebied van samenwerking nu worden toegepast in nieuwe trajecten in de regio. Een transitieproces waar ik momenteel m'n tanden in zet is EiwitRijk. Eiwit is hét thema van de komende jaren. Eiwittekort is de belangrijkste oorzaak van honger in de wereld. Door de groeiende wereldbevolking en de stijgende welvaart neemt de vraag naar eiwit, dierlijk en plantaardig, de komende decennia sterk toe. In het noorden van Limburg werken producenten van dierlijk en plantaardig eiwit in elkaars nabijheid, zijn de logistieke condities gunstig en biedt het achterland tal van afzetmogelijkheden. De uitdaging waar de regio voor staat is het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw verdienmodel voor de agrofood obusiness met daaraan gekoppeld het verduurzamen (profit, people en planet) van deze sector.

EiwitRijk is twee jaar geleden gestart vanuit het besef dat er ‘iets’ moet gebeuren richting de toekomst. Uit eigen verlangen zijn vijf grondleggers: twee ondernemers, gemeente Venray, Rabobank en Knowhouse met elkaar aan tafel gegaan. Tijdens de eerste bijeenkomsten is voornamelijk verkend wat dat ‘iets’ zou kunnen zijn. Waar richten we onze gezamenlijke energie op, hoe zitten we hier aan tafel, wat is ons eigen belang en hoe komen we tot een gezamenlijke droom.

In deze prille fase van de ontwikkeling van het nieuwe netwerk nemen de gemeente Venray en Knowhouse samen de regie op zich. Dat betekent concreet verkennende gesprekken met potentiële partners: uit onderwijs, onderzoek, andere overheden en natuurlijk ondernemers. Niet alleen binnen de regio maar ook daarbuiten. In dialoog met overheden in de regio, provincie en ministeries om te verkennen wat we voor elkaar kunnen betekenen. Gesprekken met totaal andere praktijken, zoals horeca, die te maken hebben met gelijklopende vraagstukken. En het voeren van keukentafelgesprekken met innovatieve ondernemers binnen de agrofood- en business in de regio. Zij voelen aan hun water de noodzaak om met elkaar te verkennen hoe de toekomstige verdienmodellen er uit gaan zien. Niet afzonderlijk en ieder in z'n eigen vakgebied. Nee, juist het bij elkaar brengen van deze werelden en perspectieven is nodig om de volgende stap te zetten.

Hier pakt een faciliterende overheid de rol om de ondernemers in dialoog te brengen zodat het netwerk zichzelf gaat (her-)ontdekken. Echter als het een speeltje blijft van een faciliterende communicatieve overheid, schiet het z'n doel voorbij. Momenteel vinden er kleinschalige ondernemerssessies plaats waar verschillende sectoren met elkaar van ge-

dachten wisselen. In deze droom-doensessies stellen de ondernemers zich kwetsbaar op en geven ze aan waar zij zichzelf, hun bedrijf en de sector in de toekomst zien staan. Het is bijzonder om de ondernemers met elkaar de diepte in te zien gaan uit liefde en passie voor hun vak en de gevoelde noodzaak om een nieuw perspectief te vinden. In de woorden van een ondernemer 'EiwitRijk is geen fastfood maar slowfood'. Samen uitspreken waar de behoeften liggen en dan in partnerschap en vanuit eigenaarschap een olievlekwerking creëren. Dat is ook precies waar we als regisseurs van het netwerk op inzetten. Dat het eigenaarschap blijft bij degene waar het hoort, in dit geval de ondernemers en niet de overheid of een innovatiemakelaar. Want hoe spijtig ook, wij gaan geen bedrijf starten en kunnen de verduurzaming van de verdienmodellen niet in de praktijk brengen.

Ik ben dit essay begonnen met de boodschap 'durf anders te zijn' en dat wil ik hier nog een keer benadrukken. Het anders zijn zit 'm in het over de grenzen van je eigen belang kijken en een diepewortelde samenwerking aangaan vanuit je eigen wereld én in verbinding met de perspectieven van de andere partners. Ik heb ervaren dat de weg van écht samenwerken niet altijd gemakkelijk is, maar wel een die de moeite meer dan waard is!

Een leven in parallele werelden

Caroline van Leenders

Vanuit de overheid een transitieaanpak kiezen, als een van de eerste ambtenaren. Dat levert een wonderlijke combinatie van klinkende resultaten en gebrek aan waardering. Voor de troepen uit is mooi, maar de troepen laten aanhaken nog mooier.



Tip: leef in parallele werelden

Het geven van cijfers en andere objectieve kennis is niet voldoende om ervaringen van publieke pioniers zo over te brengen dat ze voor anderen relevant zijn. Ook subjectieve inzichten moeten aan bod komen. Dus heb ik gekozen voor een persoonlijk verhaal. Niet een verhaal met expliciete lessen en tips. Die heb ik al verwerkt in twee boekjes: 10 tips voor Slimme Sturing en 10 kansen voor de energieke ambtenaar. Maar wel met een rode draad die ik heb ontleend aan de 10 tips. De tips zijn gebaseerd op mijn ervaring met transitie management. Slimme sturing is een combinatie van transitie management en mijn beeld op verandering. Een beeld waarin de wereld bestaat uit een verzameling van processen. En waarin zaken veranderen als relaties veranderen; relaties tussen mensen of tussen mensen en dingen. Daarom staan er tips in die je aanraden nieuwe coalities te smeden en aan te haken bij anderen. Maar de eerste tip vormt de basis en die luidt 'leef in parallele werelden'. De tip geeft aan dat je voor het realiseren van verandering in verschillende werelden moet verblijven. In de wereld van ondernemers, maatschappelijke organisaties en de wetenschap, in werelden op verschillende niveaus (micro, meso, macro) en in verschillende economische sectoren waar gelijke systeemregels gelden. Zowel binnen als buiten de overheid. En omdat publieke pioniers leven in het standaard én in een zich ontwikkelende beleidspadigma, leek het me een passende kapstok.

Wervelend aan de slag bij de overheid

In 1997 trad ik in dienst bij de Nederlandse Organisatie voor Energie en Milieu (NOVEM tegenwoordig onderdeel van Agentschap NL). Ik was gepromoveerd in de milieukunde en mijn eerste klus was de communicatie verzorgen van het programma Energiewinning uit Afval en Biomassa. Ik startte een tijdschrift met interviews met koplopers en organiseerde een dialoogsessie met bedrijven en maatschappelijke organisaties. Doel was te verkennen aan welke duurzaamheidscriteria biomassa zou moeten voldoen om als groene energie te worden aangemerkt. Op dat moment waren de werelden van het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties sterk gepolariseerd. Inzet van de ontmoeting was daarom de vraag waar ze het wel over eens waren. Maar in de sessie vlogen de toenmalig directeur

van Stichting Natuur en Milieu en de CEO van Nuon elkaar in de haren. Ze toonden geen bereidheid tot samenwerking, er was weinig gemeenschappelijk gevoel voor urgentie en het wantrouwen was groot. Mijn collega van EZ en ik zaten erbij en keken er naar. Het was te vroeg voor het verbinden van parallelle werelden en een faciliterende rol voor de overheid.

Enkele jaren startte, gefinancierd met overheidsgeld maar als aparte organisatie, het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). Omdat duurzame ontwikkeling werd gezien als een bovenwettelijk en complex vraagstuk, ontstond ruimte voor een koploperaanpak en een verbindende rol naast de overheid. Het NIDO had transitie management als insteek; breng koplopers samen, laat ze van elkaar leren, ontdek welke generieke barrières ze tegenkomen en ruim die op zodat het peloton wordt geprikkeld aan de slag te gaan. Elk programma had, naast een programmamanager, een procesmanager verantwoordelijk voor de procesarchitectuur. Ik liet mij detacheren bij het programma Marktkansen voor Duurzame Consumentenproducten. De procesmanagers zagen elkaar één keer per week om dilemma's en tips uit te wisselen. De rest van de tijd faciliteerden we een groep van 12 bedrijven bij hun gezamenlijk leerproces, betrokken we maatschappelijke organisaties en verbonden we kennisinstellingen. Een ijle en platte organisatie ingericht op basis van vertrouwen en met aandacht voor reflectie; al-doende-leren en al-lerende-doen. Bij het NIDO leerde ik het ambacht van het faciliteren van wat we nu een Community of Practice noemen.

Ook deze keer was het te vroeg. De werkwijze van het NIDO werd door de commissie, die over het toewijzen van de vervolgfianciering ging, niet begrepen. Dat was ook een beetje onze eigen schuld. We waren zo druk geweest de kunst van procesmanagement onder de knie te krijgen, dat we onvoldoende aandacht hadden besteed aan de monitoring van deze nieuwe werkwijze. We konden de commissie niet goed duidelijk maken wat de impact van transitie management was.

Ik kon terug naar mijn oude plek bij Novem, maar was zo aangestoken door de NIDO-manier van werken dat ik mijn kans greep en procesmanager werd bij de transitie biodiversiteit & natuurlijke hulpbronnen van het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking. Deze transitie was geagendeerd in het Nationaal Milieubeleidsplan 4. Daarin werd geconstateerd dat er vier hardnekkige en complexe milieuproblemen waren, waarvoor een transitie nodig was: één voor energie, één voor mobiliteit, één voor landbouw en één voor natuurlijke hulpbronnen. Buitenlandse Zaken & Ontwikkelingssamenwerking zette twee mensen op deze ambitieuze opdracht en negeerde het verder. We gingen in de luwte aan de slag. Veel pogingen liepen moeizaam; omdat dossiers onderdeel waren van interdepartementaal gesteggel omdat men van mening was dat thema's vooral op multilateraal niveau moesten worden opgepakt. Parallel bezocht ik bijeenkomsten van

Slimme sturing is een combinatie van transitie management en mijn beeld op verandering. Een beeld waarin de wereld bestaat uit een verzameling van processen.

het netwerk Kennisprogramma SysteemInnovatie waar transitiewetenschappers met elkaar in gesprek gingen. Meestal als enige practitioner in de zaal, terwijl het toch een must is voor ambtenaren om verbonden te zijn met de beleidsmatige kenniswereld.

Binnen de transitie biodiversiteit bij BuZa liep één proces goed, namelijk het met alle maatschappelijke actoren samenwerken aan verduurzaming van in dit geval de productie van vismeel. We brachten bedrijven, NGOs en kennisinstellingen samen, waaruit een proces ontstond met (toen nog) zalmkweker Nutreco en de International Union for Conservation of Nature (IUCN). Onder leiding van de Nederlandse ambassadeur en de Peruaanse minister van Visserij organiseerden we een ontmoeting tussen de lokale maatschappelijke actoren over de verduurzaming van vismeel in Peru. Het was voor het eerst dat mensen van het lokale WNF-kantoor samen met de ansjovisindustrie in één zaal bijeen zouden komen. De industriële partijen weigerden in eerste instantie, maar kwamen onder druk van hun grootste afnemer Nutreco toch opdragen. Na twee dagen tekenden ze een intentieverklaring om met elkaar in gesprek te blijven. Als follow-up lieten we ze in Nederland kennismaken met ontluikende initiatieven rond het verduurzamen van palmolie en soja. De relaties leken na deze twee stappen sterk genoeg om zonder ons verder te gaan en dus lieten we los.

En toen kwam er een officiële externe evaluatie. Lopende processen moesten worden stopgezet en we hadden weinig te doen. Op dat moment begon de discussie over de kap van oerwouden in ontwikkelingslanden voor biobrandstoffen. Ik pakte dit voor mij bekende onderwerp biomassa op en we initieerden een externe commissie voor samenstellen van duurzaamheidscriteria voor de productie van deze natuurlijke hulpbron. Ook

We konden de commissie niet goed duidelijk maken wat de impact van transitie management was.

hier volgden we ons beproefd recept; verschillende maatschappelijke actoren om de tafel onder leiding van Jacqueline Cramer. We kozen natuurlijk een voorzitter met ervaring met het verbinden van parallelle werelden en zij was net klaar als programmamanager bij het NIDO. De commissie leverde duurzaamheidcriteria voor biomassa op die breed gedragen werden.

De externe evaluatie van de transitie biodiversiteit was ondertussen niet erg positief. De effectiviteit van het proces werd weer niet gezien. Het zou namelijk nog twee jaar duren voordat we van Nutreco vernamen dat door onze impuls de visindustrie in Peru het MFC-certificaat had behaald en een zelfde tijd voordat de duurzaamheidsindicatoren voor biomassa in EU-beleid werden overgenomen. En terwijl het binnen de overheid opnieuw lastig bleek draagvlak te krijgen, groeide bij bedrijven de interesse in samenwerking. Een laatste actie die lukte was de oprichting van het Initiatief Duurzame Handel, waar ik een deel van onze werkwijze heb kunnen verankeren in het eerste businessplan.

De ervaringen bij Novem, het NIDO en Buza leerde me dat transitie management een zeer effectieve manier van werken is, maar dat de impact van het verbinden van parallelle werelden niet makkelijk wordt gezien. In eerste instantie waren de actoren uit die verschillende werelden er nog niet aan toe om met elkaar een relatie aan te gaan. Vervolgens kwam er wel ruimte buiten de overheid, maar werd ook deze weer opgedoekt. Tenslotte was het samenbrengen van een diversiteit aan maatschappelijke actoren vanuit een departement zelf te vroeg. Omdat een beleidsaanpak met ruimte voor dialoog en samenwerking met het bedrijfsleven en faciliteren van koplopers geen gangbare praktijk was, moest ik vooral in de luwte opereren. Ik heb geleerd dat daar veel kan. Daarom is tip 2 voor slimme sturing 'start ondergronds' en is kans 8 'maak ruimte'.

Noodgedwongen wat meer naast het speelveld

En toen viel ik uit. Ik werd gediagnosticeerd met MS en kon een paar maanden slecht lopen. Dit had twee positieve gevolgen. Het eerste was dat ik tijd had om de 10 tips te schrijven. De tweede dat, omdat ik niet zeker wist hoe de MS zich bij mij zou ontwikkelen, ik moest besluiten geen processen meer aan te gaan waar ik alleen voor verantwoordelijk was. Ik wist immers niet of ik weer uit zou vallen door een aanval. Ik bedacht een nieuwe functie; ik zou me aan duurzaamheidsprogramma's verbinden om te helpen. De hulp zou bestaan uit kennis van transitie management (raad) en praktische ervaring met het verbinden van bedrijven en andere organisaties (daad).

Velen waren geschrokken van de diagnose MS en gaven me de kans te oefenen. Ik ging aan de slag bij het programma biodiversiteit van voormalig LNV, duurzaam inkopen en daarna het programma afval van voormalig VROM en het programma Duurzame Voedsel-systemen (later overgegaan in MKB & Regio Agrofood) van het ministerie van EZ. Nu werk ik bij verschillende programma's ongeveer een dag per week als strategisch procesmanager en blijf ik één à twee jaar. Daarnaast heb ik met de tips voor slimme sturing dertig shows gedaan. Omdat ik als ambtenaar al word betaald, doe ik die gratis in lijn met tip 5 'laat ideeën gaan'.

Voor een leven in parallelle werelden onderhoud ik een groot aantal netwerken en contacten. Dan moet je mensen regelmatig ontmoeten. Dus ben ik veel op pad; naar conferenties, op bezoek bij bedrijven of instituten, naar netwerkborrels etc. Ook heb ik bijna nooit budget onder mijn hoede. Ik werd pas gebeld door een collega van Agentschap NI die me, na 15 jaar in dienst, wilde registreren voor het financiële systeem. Ik heb vriendelijk bedankt. Verder kan ik in deze freelancefunctie met een ambtenarencontract niet kiezen met wie ik werk. De klus moet geklaard met de mensen die ik ontmoet. Mensen die soms denken 'wat komt zij doen?' Die moeten ervaren dat ik ze wil helpen zelf beter te scoren en niet kom als concurrent. Ik op mijn beurt moet accepteren dat ik minder de diepte in kan gaan dan de collega's in wiens programma ik participeer. Vaak best lastig te beslissen wat moet ik wel moet weten en wat ik moet laten lopen. Een worsteling is soms ook dat ik nergens helemaal bij hoor en als verbinder onzichtbaar ben. Mijzelf sturen en motiveren doe ik door één keer per maand een lijstje te maken van mensen ik heb verbonden, een zetje gegeven, op een pad gebracht et cetera.

Voor managers is mijn manier van werken een uitdaging. De manager van het programma waar ik officieel onder val, weet vaak niet precies wat ik doe omdat ik voor meerdere opdrachtgevers werk. Met hem heb ik het enorm getroffen. Theo van Bruggen, die ik nog ken van het NIDO, is een manager die deze manier van werken vertrouwt en waardeert. Het is dan ook de basis voor ons Programma DuurzaamDoor, dat gericht is op

groene groei door sociale innovatie. Hij was overigens ook programmamanager van het Competentie Centrum Transitie, waarmee we enkele jaren mensen hebben begeleid die met transitie management bezig waren. Ook dat bestaat niet meer, jullie kunnen vast wel bedenken waarom, net nu het begrip zich in toenemende belangstelling kan verheugen. Andere leidinggevenden hebben meer moeten wennen aan het feit dat ik op verschillende departementen werk. En dat ik tussen beleid en uitvoering pendel. Ook bij hen heeft het vertrouwen moeten groeien. Vertrouwen krijgen is een centrale voorwaarde; vertrouwen van mensen om me heen dat ik geen vliegen afvang en dat ik werk aan het versterken van de uitvoering van hun agenda. Vertrouwen dat ik met kennis en kunde naar eigen inzicht aan duurzame ontwikkeling werk. Wat helpt is dat ze steeds meer zien dat werken voor verschillende departementen of voor beleid en uitvoering een toegevoegde waarde heeft.

Toch weer zelf aan het roer

Omdat ik veel aan yoga doe, heb ik geen last van de MS. Daardoor begon het weer te kriebelen en heb ik sinds een jaar weer een eigen proces onder mijn hoede. De ruimte vond ik in een nieuw instrument; de Green Deals. Een instrument gericht op samenwerking tussen maatschappelijke partners en de overheid. Zoals beschreven in tip 4 'breng samen en verbind' ben ik een Community of Practice (CoP) gestart van 15 bedrijven die aan de slag zijn met het integreren van biodiversiteit in hun bedrijfsstrategie.

Het initiëren van een CoP begint met de selectie van koplopers. Daarvoor moet je een groot netwerk hebben van mensen die je gemakkelijk kunt benaderen. Je vraagt ze immers deel te nemen aan een onzeker proces met een grote inspanning; elke zes weken elkaar een half dag ontmoeten en anderhalf tot twee jaar lang. Een tweede belangrijke stap is een goede voorbereiding. Met alle deelnemende bedrijven hebben we een voorgesprek gevoerd over de vraag wat ze willen leren en welke praktijk ze kunnen inbrengen. En dan het faciliteren van de bijeenkomsten zelf. De CoP bepaalt het centrale thema van een bijeenkomst en wat de hoofdvragen zijn. De facilitator nodigt, in overleg met de groep, sprekers uit, formuleert het huiswerk, kiest de werkvorm en voert een strakke procesvoering op de bijeenkomsten. Heel leerzaam om weer met mijn voeten in de modder te staan. Want een CoP faciliteren is een vak apart; hoe creëer je vertrouwen in een groep, hoe laat je de groep de inhoud bepalen terwijl je zelf het proces op de rit houdt en hoe voel je aan wat er speelt?

We zijn nu een jaar met de CoP op weg en de resultaten overtreffen mijn verwachtingen; de praktijk van de bedrijven raakt in een versnelling (microniveau) en generieke barrières voor verschillende groepen bedrijven worden helder (meso). In de laatste fase wil de groep bij beleid en kennis aankloppen om de systeemregels aangepast te krijgen

Mensen die soms denken 'wat komt zij doen?'

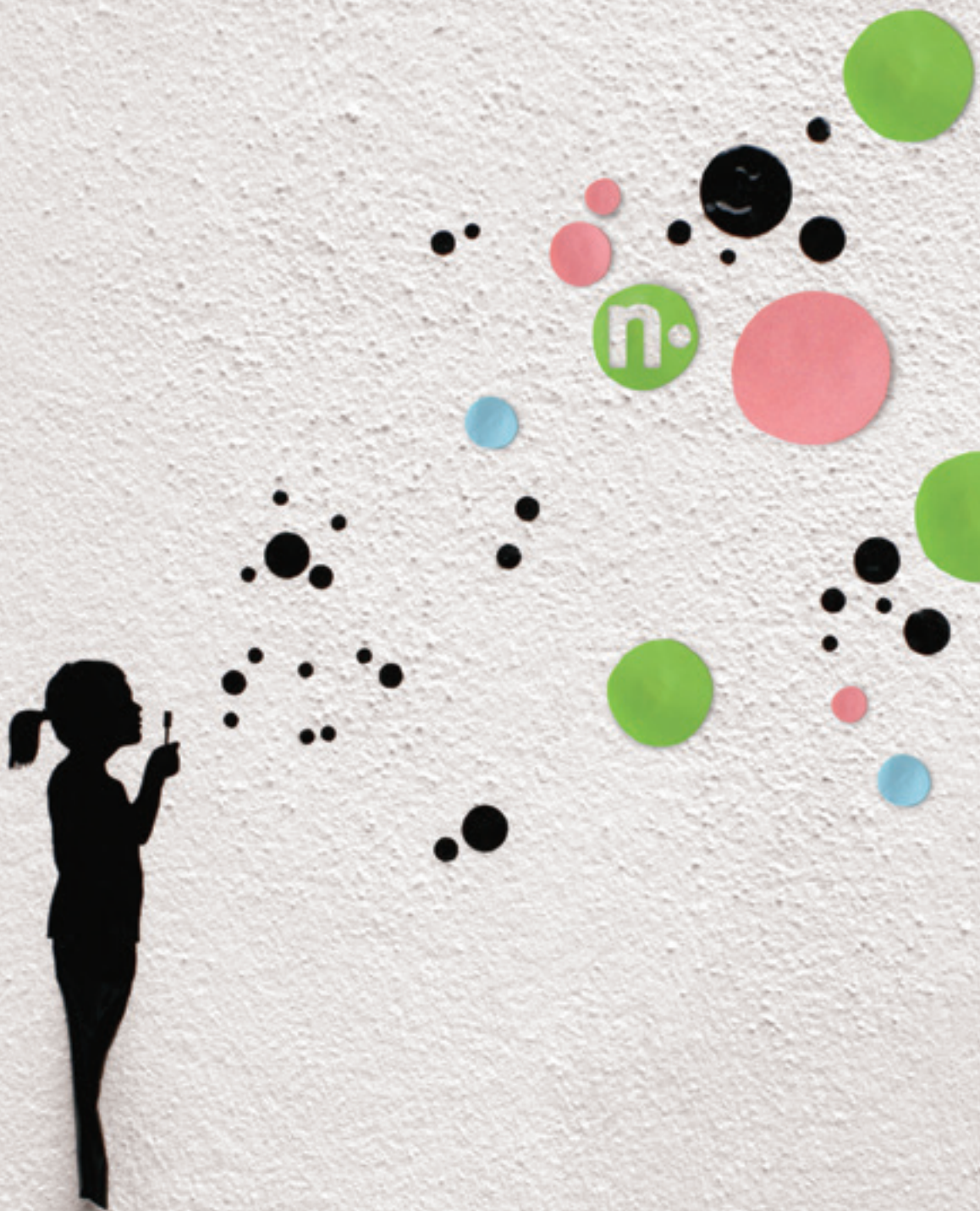
(macro). Ook procesmatig leren we veel; dat er 3 bijeenkomsten nodig zijn om een groep te worden, dat er dan een aantal bijeenkomsten behoefte is aan verdieping en dat daarna de blik naar buiten gericht raakt. Voor mij weer een bewijs dat slimme sturing, mits je de juiste deelnemers kiest en bijeenkomsten goed voorbereidt en faciliteert, een effectieve beleidsaanpak is. Om niet weer de fout te maken de effectiviteit niet over te kunnen brengen, heb ik een traject van reflexieve monitoring opgezet. Verder hoop ik de inhoudelijke resultaten eind van het jaar te publiceren voor het peloton van bedrijven dat met biodiversiteit aan de slag wil. Procesinzichten komen in een boekje '10 stappen naar een succesvolle CoP'.

Werkend aan dit essay realiseer ik me dat we vanuit de publieke zaak in de bijzondere positie zijn om in parallelle werelden te leven. Niet gebonden aan een bepaalde wetenschappelijke discipline, aan een specifiek maatschappelijk doel of aan een bepaald commercieel product of dienst. Voorwaarde is wel dat je als ambtenaar uit je overheidstoren stapt en regelmatig naar buiten gaat. Dat je alleen durft te zijn en toch verbonden. Dat je in de praktijk gaat staan; niet alleen zeggen dat het moet, of hoe, maar het ook zelf moet doen. En dat je gevoed door de kenniswereld reflecteert om te leren. En tenslotte dat je van mensen houdt, want anders wordt vertrouwen krijgen onhaalbaar. Dan ben je bij de overheid in de positie slimme oplossingen te zien en te versnellen. Steeds meer ambtenaren bij EZ zijn geïnteresseerd in netwerksturing, bij BZK gaat men voor de actieve burger en in de nieuwe strategie van IenM staat de energieke samenleving centraal. Ik kom gelukkig in deze overheidsnetwerken veel vrouwen tegen die willen pionieren, want een grotere bijdrage van vrouwelijke energie is hard nodig. Dat komt aan bod in een nieuw boekje, '10 perspectieven uit de natuur'.

Sturen en bennuttten

Olav-Jan van Gerwen & Sonja Kruitwagen

Het was het Planbureau voor de Leefomgeving dat het merk
Energieke Samenleving lanceerde. Een overzicht van relevante
onderzoeken en ontwikkelingen die daaraan
handen en voeten geven.



Overheid en samenleving: een continue zoektocht

Er zijn verschillende ontwikkelingen die aanzetten tot nadenken over de veranderingen in de relatie tussen overheid en samenleving. Om te beginnen zijn burgers mondiger geworden en staan ze vaak wantrouwend tegenover de overheid. Ook zijn ze veel beter geïnformeerd dan pakweg 10 jaar geleden. Allerhande ICT-ontwikkelingen en sociale media leiden tot een ongelooflijk snelle verspreiding van informatie. Burgers willen ook vaker het heft in eigen hand nemen. Soms gaat dit samen met het fenomeen 'localism', zoals we bijvoorbeeld zien bij lokale initiatieven die erop gericht zijn een eigen lokale duurzame energievoorziening te creëren. En – los van de huidige ideologie van een kleinere overheid – wordt het denken over de rol van de overheid ook gevoerd door de krimpende overheidsbudgetten en door de lage economische groei. Hoe kan de overheid sturen met minder financiële middelen? Sturen zonder geld, kan dat en hoe doe je dat?

Moet de overheid *Loslaten in vertrouwen*, gaat het om *Een beroep op de burger*, om meer *Vertrouwen in Burgers* of om het beter benutten van *De energieke samenleving*? Deze vier titels van recente publicaties van respectievelijk de Raad voor het openbaar bestuur (Rob), het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) gaan in op de veranderende relatie tussen rijksoverheid en samenleving (zie kader). Dat vier gerenommeerde instituten dit onderwerp aansnijden is geen toeval. Het denken over de rol van de overheid en de eigen verantwoordelijkheid van de burger staat duidelijk volop in de belangstelling. Waarom hebben we eigenlijk een overheid? Is de overheid op haar retour? Waarom kunnen we het niet allemaal aan de markt, aan private sectoren overlaten? Als je die vraag aan een econoom stelt dan zal hij antwoorden 'omdat we collectieve goederen hebben, omdat er externe effecten bestaan, omdat het prijsmechanisme tekortschiet en vanwege het herverdelingsmotief'. Maar dat antwoord helpt ons nog niet om vast te stellen welke sturingsaanpak het beste past in een energieke samenleving.

Burger en overheid: vier aanliegroutes op rij

In *Vertrouwen in burgers* onderzoekt de WRR hoe beleidsmakers burgers meer kunnen betrekken bij het actief vormgeven van de samenleving. 'Actief betrokken burgers zijn van groot belang voor een levende democratie. Ze houden volksvertegenwoordigers en overheidsinstanties bij de les, vernieuwen de samenleving met hun ideeën en initiatieven en geven het beleid draagvlak. Het is daarom zorgelijk dat slechts kleine groepen burgers zich aangesproken voelen door de wijze waarop beleidsmakers hen pogen te betrekken.'

De Rob constateert in *Loslaten in vertrouwen* dat de overheid moet veranderen, waarbij burgers alle ruimte moet worden gegeven. En alleen reguleren als dat echt nodig is. Het roer moet om. We moeten op zoek naar nieuwe maatschappelijke verankering.

Het SCP is in *Een beroep op de burger* aan het werk gegaan vanuit de veronderstelling dat er zich langzaam maar zeker een nieuw verantwoordelijkheidsmodel aftekent van responsabele burgers onder regie van de overheid.

En in *De energieke samenleving* vraagt het PBL om een andere overheid, een overheid die heldere doelen stelt, richting geeft, maar tegelijkertijd meer ruimte creëert voor andere partijen. Een overheid die zelf met kennis, kunde en regels bijdraagt aan het faciliteren van veelbelovende combinaties van maatschappelijke initiatieven. Een overheid die randvoorwaarden schept waardoor burgers, organisaties en ondernemers duurzame innovaties kunnen uitwerken en daar zelf ook direct baat bij hebben.

We zitten - als we instituten als WRR, Rob, SCP en PBL mogen geloven - midden in een zoektocht naar een nieuwe sturingsfilosofie voor de overheid in een netwerksamenleving. Een sturingsfilosofie die als centrale vraag heeft hoe de overheid zich het beste kan opstellen als het de betrokkenheid, de energie, de creativiteit van burgers en bedrijven optimaal wil stimuleren en benutten bij het oplossen van hardnekkige problemen op welk terrein dan ook. Deze zoektocht is niet nieuw, maar door de snelheid en het ingrijpende karakter van de huidige maatschappelijke veranderingen, des te urgenter.

Het PBL stelt in *De energieke samenleving* (Hajer, 2011) dat de overheid te weinig gebruik maakt van de energie, het leervermogen en de creativiteit die in de samenleving aanwezig zijn. En dat terwijl leren en creativiteit juist nodig zijn om grote en hardnekkige opgaven zoals het duurzaamheidsvraagstuk, de klimaatverandering en het biodiversiteitsprobleem op te lossen.

Sturen zonder geld, kan dat en hoe doe je dat?

In een inspirerend essay vergelijkt de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) de huidige netwerksamenleving met een rizoom - 'een vertakte wortelstructuur die niet te herleiden is tot een hoofdtak' - om inzichtelijk te maken hoe lastig het voor overheden is om een samenleving te sturen. 'Als de samenleving een rizoom is, dan is de bureaucratie toch vooral een boom'. Een rizoom verhoudt zich spanningsvol tot de overheidsbureaucratie, aldus de NSOB (2010).

Niet bij nul beginnen, maar nog geen pasklare antwoorden

Het besef dat beleid maken een interactief proces is, is al 'eeuwenoud'. Het gaat om een afgewogen interactie tussen overheid, wetenschap en maatschappij. In de huidige tijdgeest gaat het om de vraag welke sturingsfilosofie het meest toereikend is om beleid adequaat vorm te geven in de context van een energieke samenleving. Anders gezegd: hoe dient de overheid zich op te stellen om optimaal gebruik te kunnen maken van de energie en creativiteit die bij burgers en bedrijven aanwezig is? Is het een kwestie van aan de zijlijn gaan staan en rustig afwachten? Of is, al dan niet vanaf de zijlijn, een wel degelijk actief acterende overheid gewenst? En wat moet die overheid dan doen?

Verwacht in dit essay geen pasklare antwoorden op dergelijke sturingsvragen. Geen kant-en-klare do's en dont's. Daar is het nog te vroeg voor. En wellicht kunnen generieke do's en dont's ook helemaal niet worden gegeven. Wel presenteren we, op basis van recent onderzoeksmateriaal, een aantal veelbelovende kenmerken voor passend overheidsop treden. De komende tijd zullen de resultaten van uiteenlopende praktijkinitiatieven en diverse (ook empirische!) onderzoeken beschikbaar komen. Dan zal steeds duidelijker worden hoe de overheid haar nieuwe rol in een energieke samenleving concreet kan invullen.

De beleidsmakers zoeken mee

Het zijn niet alleen de onderzoeksinstituten die nadenken over overheidssturing in een veranderende maatschappij. Ook de overheid zelf is volop in beweging op dit onderwerp. Voor zover 'onze bril reikt' zien we bij tenminste drie departementen royale aandacht voor het sturingsvraagstuk: IenM, BZK en EZ. In de Strategische Kennis- en Innovatieagenda 2012-2016¹ heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) in 2012 het thema Energieke Samenleving en Governance prominent als eerste van de zeven thema's opgenomen. Als toekomstbeeld schetst IenM 'dat we als overheid gebruik gaan maken van de creativiteit en ongekende reactiesnelheid van de energieke samenleving, wat om een andere overheid en andere governance vraagt, primair gericht op het stellen van heldere doelen en op meer ruimte creëren voor andere partijen dan de overheid'. Binnen dit ministerie zal de komende jaren veel aandacht (blijven) uitgaan naar de vraag 'wat de handelingsperspectieven zijn om de energieke samenleving te bedienen én te benutten in het licht van de opgaven waar de maatschappij voor gesteld staat'. Volgens het ministerie is duidelijk dat de overheid in deze energieke samenleving niet meer alle touwtjes in handen heeft, maar wel een speciale deelnemer blijft vanwege de unieke middelen en de positie waarover ze beschikt: wetgeving, belastinggeld, maatschappelijk mandaat, beheer van de gemeenschapsgoederen. Een concrete casus binnen dit departement is het Spontane Stad-denken, oftewel organische stedelijke gebiedsontwikkeling waarbij initiatieven van burgers en bedrijven centraal staan (zie casus 1).

Binnen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) wordt de ambitie om te streven naar meer betrokkenheid van burgers vormgegeven met de agenda Hedendaags Burgerschap. Deze agenda is gericht op het creëren van een omgeving (een cultuur) waarbinnen burgerkracht vorm kan krijgen. Dit kan bijvoorbeeld door 'ontregelen' (ruimte bieden binnen de regels), kennisuitwisseling (bijvoorbeeld tussen gemeenten) en ruimte bieden voor experimenten (bijvoorbeeld wijkondernemingen).

En ook het ministerie van Economische Zaken (EZ) probeert via dossiers als het topsectorenbeleid en maatschappelijk verantwoord ondernemen al geruime tijd maatschappelijke doelstellingen te realiseren door met andere partijen in netwerken samen te werken. 'Vraaggestuurd en op basis van gelijkwaardigheid'. Denk bijvoorbeeld aan de GreenDeal aanpak (zie casus 2). En het natuurbeleid niet te vergeten, waar de burgerparticipatie zo'n beetje is uitgevonden. Beide casussen – Spontane stad en Green Deals – nemen

¹ In deze eerste Strategische Kennis- en Innovatieagenda (SKIA) die het ministerie van IenM - onder de veelzeggende titel 'IenM maakt ruimte' - heeft uitgebracht, geeft het ministerie aan op welke thema's de inspanningen van onderzoek en innovatie de komende vier jaar zijn gericht: A. Energieke samenleving, governance en decentralisatie, B. Financiering, verdienmodellen en andere marktbenadering, C. Individualisering en gedrag, D. Gebiedsontwikkeling, E. Knooppunten en netwerken, F. Duurzame mobiliteit, en G. Het sluiten van energie-, grondstof- en waterketens.

De door ondernemers, buurtbewoners en andere initiatiefnemers gestarte projecten lijken spontaan in de stad op te duiken.

we onderstaand nader onder de loep, op zoek naar handvatten voor antwoorden op de sturingsvraag van de overheid in een energieke samenleving.

Casus 1: Spontane stedelijke ontwikkeling - hoe spontaan is spontaan?

Co-creatie tussen onderzoek, praktijk en beleid helpt om slimme stappen te zetten in de zoektocht naar de nieuwe sturingsfilosofie. Een goed voorbeeld is 'de spontane stad', een vorm van gebiedsontwikkeling waarbij heel bewust ruimte wordt geboden aan en gebruik wordt gemaakt van initiatieven van burgers en bedrijven. Is 'spontaan' echt 'spontaan'? Of is hier wel degelijk ook een rol voor de overheid weggelegd. PBL en Urhahn (Buitelaar *et al.*, 2012) verkenden in hun empirische studie naar 'belemmeringen en kansen voor organische stedelijke (her)ontwikkeling' in hoeverre gemeenten en – meer indirect – het Rijk organische gebiedsontwikkelingen kunnen faciliteren. Een van de conclusies is dat, hoewel privaat initiatief de basis is van een organische gebiedsontwikkeling, zowel gemeenten als Rijk een belangrijke faciliterende rol hebben. Want: 'wie ontplooit er een initiatief als het gebied er aantrekkelijk uitziet en bijvoorbeeld niet gegarandeerd is dat het initiatief gevolgd wordt door andere initiatieven waardoor het gebied in de lift geraakt?'. Bij het doorbreken van dit prisoner's dilemma is voor gemeente of Rijk een belangrijke rol weggelegd. 'De door ondernemers, buurtbewoners en andere initiatiefnemers gestarte projecten lijken spontaan in de stad op te duiken, maar in de praktijk blijkt niets vanzelf ('spontaan') te gaan'.

PBL en Urhahn zien vier manieren waarop gemeenten concreet kunnen faciliteren:

- *Communicatief*; geef via plannen en visies duidelijkheid waar je als gemeente naartoe wil, bied daarmee (enige) zekerheid voor initiatiefnemers, wees voorspelbaar en maak je beleidsprincipes duidelijk.
- *Organisatorisch*; neem initiatief en breng actief partijen bij elkaar, zoals gebruikers, eigenaren, bedrijven en andere initiatiefnemers. Organische gebiedsontwikkeling vraagt om proces- in plaats van projectsturing, zonder een duidelijk eindpunt of eindbeeld.
- *Financieel-economisch*; bij organische gebiedsontwikkeling, in zijn meest 'pure' vorm, voert de gemeente niet meer de grondexploitatie, maar een faciliterend grondbeleid. Veelal is sprake van meerdere privaat gecombineerde vastgoed- en grondexploitaties. Gemeenten kunnen dan niet meer de publieke voorzieningen, zoals infrastructuur en openbare ruimte, bekostigen vanuit de grondexploitatie en zullen op zoek moeten gaan naar andere manieren van bekostiging.
- *Juridisch-planologische flexibiliteit*; in het verlengde van het hierboven genoemde 'ruimtelijke ordening als proces en niet als project', kunnen gemeenten op hoofdlijnen aangeven in welke richting ze een bepaald gebied graag zien transformeren zonder dit in details vast te leggen (globaal en gemengd bestemmen), zodat initiatieven minder snel afwijkend zijn en een separate planologische afwijkingsprocedure gevolgd hoeft te worden.

Ook voor de Rijksoverheid zien PBL en Urhahn mogelijkheden om een faciliterende rol te kunnen spelen ten aanzien van 'spontane gebiedsontwikkeling':

- *Heroverweging van het bestaande uitvoerbaarheids criterium van planologische regelingen*; zowel het huidige uitvoerbaarheids criterium (uit de Wet ruimtelijke ordening) als de daaraan gekoppelde termijn van 10 jaar (de looptijd van een bestemmingsplan) zijn bij organische gebiedsontwikkeling moeilijker hanteerbaar, immers zowel de initiatiefnemers als het initiatief zelf zijn veelal onbekend en de processen duren eerdere decennia of hebben zelfs een continu karakter.
- *Ruimte bieden aan tijdelijke functies*; maak tijdelijk gebruik van grond eenvoudiger door de ontheffingsprocedure (momenteel zo'n 6 maanden) te verkorten en verleng de maximale duur van de tijdelijkheid (de huidige wettelijke termijn van 5 jaar is veelal tekort voor een initiatiefnemer om een nieuwe businesscase sluitend te krijgen).
- *Verhalen van publieke kosten*; de wet schrijft momenteel voor dat verhaal van publieke kosten alleen is toegestaan als de exploitant profijt heeft van de kosten, en als de kosten proportioneel en toerekenbaar zijn. Maar hoe reken je kosten toe als er geen concreet bouwplan en eindbeeld is? Ook hier lijkt de wet uit te gaan van ruimtelijke ontwikkeling als project en niet als proces. Dit staat initiatieven voor spontane stedelijke (her)ontwikkelingen in de weg.

- *Maak flexibele toepassing van het milieu- en natuurrecht mogelijk*; toetsing van initiatieven aan wettelijk normen voor geluid, luchtkwaliteit en externe veiligheid is lastig als nog onduidelijk is wat de plannen precies inhouden. De permanent geworden Crisis- en herstelwet, die toestaat dat in sommige gevallen voor een periode van 10 jaar wordt afgeweken van de milieunormen, is een eerste stap in de goede richting voor organische gebiedsontwikkeling.

Casus 2: Green Deals Energie met dank aan een faciliterende overheid?

'Ruimte bieden' speelt ook een rol bij de Green Deal aanpak om groene groei te bevorderen. Het sluit aan bij de gedachte dat dynamiek en innovatieve kracht in de samenleving optimaal kunnen worden benut door vanuit de overheid ruimte te geven aan bottom-up initiatieven. De maatschappij krijgt dan een grotere verantwoordelijkheid voor het realiseren van groene groei. De overheid wil met Green Deals groene initiatieven in de samenleving ondersteunen. Ze ziet daarbij voor zichzelf vooral een faciliterende rol weggelegd, door knellende regelgeving weg te nemen, processen te coördineren en te regisseren, en de toegang tot de kapitaalmarkt te vergemakkelijken. Anders gezegd: de overheid wil de voorwaarden creëren zodat maatschappelijke initiatieven tot volle wasdom kunnen komen. Een ex-ante evaluatie van de Green Deals Energie bevat eerste inzichten hoe die faciliterende rol die de overheid voor zichzelf ziet, eruit zou kunnen zien (Elzenga en Kruitwagen, 2012):

- *Het blijft nodig om duidelijkheid te creëren door een visie uit te werken*; bijvoorbeeld een structuurvisie 'wind op land' waarin wordt aangegeven waar grootschalige windmolenparken mogen worden gebouwd en waar niet.
- *Heroverweeg bestaande (ruimtelijke) wet- en regelgeving die belemmerend kan werken*; zoals de regel dat windmolens niet nabij waterkeringen, dijken, of radarinstallaties van Defensie gebouwd mogen worden. Of het beperkte aantal soorten biomassa dat mag worden (mee)vergist in vergistingsinstallaties, wat tot knappe in het aanbod leidt en dus tot hogere prijzen. Of het verschil in energiebelastingregime voor kleinverbruikers versus coöperatieve verenigingen.
- *Investeer in nieuwe samenwerkingsverbanden (arrangementen) tussen lokale of regionale marktpartijen en gemeenten die op zoek gaan naar nieuwe oplossingen*; het begin van een dergelijke samenwerking vraagt soms om een actieve procesrol van de overheid om een nieuw samenwerkingsverband van de grond te tillen.
- *Organiseer kennis daar waar die ontbreekt*, bijvoorbeeld over hoe je woningeigenaren in beweging krijgt. Ondersteun experimenten met verschillende vormen en arrangementen van communicatie, ontzorging (wegnemen bureaucratische rompslomp) en – ook private – financiering. Accepteer daarbij dat een experiment soms ook mislukt.

Bovenstaand lijstje is snel op te schrijven. Maar bijvoorbeeld het heroverwegen van bestaande wet- en regelgeving is makkelijker gezegd dan gedaan. Zo komen regels soms

voort uit EU-afspraken die niet zomaar aan de kant gezet kunnen worden. Of leiden gewenste aanpassingen om maatschappelijke initiatieven ruim baan te geven tot lastige keuzes voor de overheid. Decentrale kleinschalige initiatieven (bijvoorbeeld van energie-coöperaties) voor de opwekking van hernieuwbare energie vragen bijvoorbeeld om ruimhartiger salderingsregels (i.c. vrijstelling van energiebelasting) om hun initiatief rendabel te maken. Maar dit kan wel leiden tot lagere belastingopbrengsten voor de overheid. Hoe faciliterend wil je dan als overheid zijn?

Het bruist van de energie in de samenleving

Tal van uiteenlopende maatschappelijke initiatieven worden waargenomen waarin de vraag wordt gesteld welke eisen de huidige dan wel de gewenste initiatiefrijke samenleving stelt aan de overheid.

Een voorbeeld is de bijeenkomst 'Kracht in Nederland' (8 oktober 2012 in Den Haag) - met maar liefst 500 deelnemers – die illustreert dat het in Nederlands bruist van de bottom-up energie en concrete praktijkvoorbeelden (zie www.krachtinnl.nl en het interview met Sonja de Ronde Bresser elders in deze bundel). Ook op deze bijeenkomst veel aandacht voor de vraag wat de praktijkvoorbeelden en maatschappelijke initiatieven (niet alleen de succesvolle, maar zeker ook de mislukte) betekenen voor de nieuwe rol van de overheid. Heel concreet en inspirerend is bijvoorbeeld het nudge-initiatief, een platform voor duurzame ideeën dat erop is gericht concrete initiatieven voor een duurzame samenleving snel bij elkaar te brengen (zie www.nudge.nl)². Inmiddels hebben ruim 17.000 mensen op de website een idee aangedragen. Nudge faciliteert 'de nudgers' bijvoorbeeld door de communicatieve kracht van sociale media te benutten. Een klein, geïsoleerd idee kan daardoor in korte tijd uitgroeien tot een landelijk bekend project waar honderden of duizenden mensen aan willen bijdragen. Ieder voor zich kan vaak maar weinig bereiken, maar een gezamenlijke inspanning van gelijkgestemden maakt ontwikkelingen tot mogelijkheden die niet voor mogelijk werden gehouden.

En diverse publicaties over dit vraagstuk zijn recent naar buiten gebracht, met fraaie, inspirerende titels als 'De creatieve samenleving en de overheid', '10 kansen voor de energieke ambtenaar', 'Samen slimmer', 'Effecten van Burgerinitiatieven en de rol van de rijksoverheid', 'Experimenteren met burgerinitiatief', 'van Doe-het-zelf naar Doe-het-samen Maatschappij', 'De pragmatiek van Burgerparticipatie' en 'Draagvlak in de energieke

² Het Engelse 'to nudge' betekent 'een zetje geven'. En dat is wat Nudge beoogt te doen: het geven van vele zetjes aan duurzame initiatieven.

Een 'silver bullet' is niet het doel en is ook niet de verwachting.

samenleving: van acceptatie naar betrokkenheid en legitimatie'. En wat te denken van initiatieven als een website met 10 tips voor slimme sturing (www.slimmesturing.nl) of de LinkedIn-groep 'Energieke Ambtenaar'. De tips en trucs die in deze publicaties en websites naar voren komen – en waarvan diverse auteurs essayist zijn in deze bundel – liggen voor een groot deel in het verlengde van de conclusies uit de besproken casus-onderzoeken (Spontane Stad en Green Deals Energie).

Eerste zicht op 'de nieuwe rol van de overheid'

Geïnspireerd door de hierboven besproken initiatieven en onderzoeken kunnen we een eerste beeld geven hoe de overheid invulling kan geven aan haar nieuwe rol in een energieke samenleving (zie ook PBL, 2011):

- *Presenteer een visie*, een stip aan de horizon, inspireer en geef richting, wees voorspelbaar en duidelijk wat je als overheid nastreeft en wat je verwacht van burgers en bedrijven, wees een koersvaste, betrouwbare overheid.
- *Heroverweeg bestaande wet- en regelgeving*, als die belemmerend werkt voor initiatieven in de energieke samenleving. Bijvoorbeeld op het gebied van de ruimtelijke ordening, milieunormen, natuurvoorschriften, belastingregimes (maatregelen en vrijstellingen), subsidieregelingen e.d. Niet alleen willen sturen, maar ook aandacht voor de vraag 'staan de defaults goed' om de energie en creativiteit in de samenleving te kunnen benutten?
- *Waardeer kleinschalige en lokale experimenten en initiatieven*, omdat die praktijkervaring opleveren en bijdragen aan bewustwording en draagvlak.
- *Benut de kracht van dynamische regelgeving*, op het juiste bestuurlijke schaalniveau (lokaal, regionaal, nationaal, Europees en mondiaal) en gericht op het wegnemen van (soms zelf door de overheid opgeworpen) barrières.
- *Organiseer kennis daar waar die ontbreekt en initieer of biedt ruimte aan experimenten*, en accepteer dat experimenten ook mogen mislukken. 'Wat werkt, wat niet, onder welke condities?' en denk ook – of nog beter: juist – in niet-lineaire processen.

- Ga op zoek naar nieuwe, verrassende organisatievormen en arrangementen, publiek – privaat, neem initiatief, organiseer en biedt kennis en kunde aan op het lokale en regionale schaalniveau. ‘Nodig uit en verleid’ en ‘breng samen en verbind’.
- *Evalueer om te leren*, ga op zoek naar succes- en faalfactoren, in hoeverre zijn die tijd-, locatie- en situatie-afhankelijk?
- *Heb oog voor monitoring en feedback*, gericht op een lerende overheid en op een bredere navolging en implementatie van initiatieven. Laat daarmee zien dat je als overheid achter een open samenwerking met burgers en bedrijven staat. Zijn we op de goede weg, moeten we bijsturen?

Een kwestie van lange - maar kordate - adem

De zoektocht om invulling te geven aan een nieuwe sturingsfilosofie van de overheid is volop gaande. We hebben nog geen pasklare do's en dont's, maar zien wel enkele veelbelovende kenmerken van een succesvol optredende overheid in een energieke samenleving. Een 'silver bullet' is niet het doel en is ook niet de verwachting. Het gaat eerder om kleinere stappen, om nieuwe inzichten die steeds weer zullen aanzetten tot verder nadenken over de gevolgen op systeemniveau en de wenselijkheid van die gevolgen. Dit alles vraagt om een lange adem, om geduld. Belangrijk is dat we blijven onderzoeken, experimenteren, leren en faciliteren. Op zoek naar antwoorden op de vraag met welk type interventie de overheid in welke concrete situatie in een energieke samenleving het beste kan sturen en benutten.

Inspirerende literatuur

- Andringa, J., L. Lankreijer, C. Van Leenders en L. Reyn (2012). *10 kansen voor de energieke ambtenaar*. <http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/content/10-kansen-voor-de-energieke-ambtenaar-o>
- Buijs, A., F. Langers, Th. Mattijssen en I. Salverda (2012). *Draagvlak in de energieke samenleving: van acceptatie naar betrokkenheid en legitimatie*. Alterra Wageningen UR, Wageningen.
- Buitelaar, E., S. Feenstra, M. Galle, J. Lekkerkerker, N. Sorel en J. Tennekes (2012). *Vormgeven aan de spontane stad*. PBL, Planbureau voor de Leefomgeving & Urhahn Urban Design, Den Haag/Amsterdam.
- Dam, R.I. van, I.E. Salverda en R. During (2011). *Effecten van Burgerinitiatieven en de rol van de rijksoverheid*. Alterra Wageningen UR, Wageningen.
- Elzenga, H. en S. Kruitwagen (2012). *Ex-ante evaluatie van Green Deals Energie*. PBL, Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag/Bilthoven.
- Greenwish (2012). *De Creatieve Samenleving en de Overheid Visie van intermediaire organisaties op de rol van de overheid t.a.v. maatschappelijk initiatief*. Utrecht.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving – op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. PBL, Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag/Bilthoven.
- Heijden, J. van der, R. van Dam, R. van Noortwijk, I. Salverda en I. van Zanten (redactie) (2011). *Experimenteren met burgerinitiatief - van Doe-het-zelf naar Doe-het-samen Maatschappij*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- IenM (2012). *IenM maakt ruimte – Strategische kennis- en innovatieagenda Infrastructuur en Milieu 2012-2016*. Den Haag.
- Kreijveld, M. (2012). *Samen Slimmer. Hoe de 'wisdom of crowds' onze samenleving zal veranderen*. Stichting Toekomstbeeld der Techniek. Den Haag.
- Leenders, C. van (2009). *Tien tips voor slimme sturing*. Competentie Centrum Transitie, Senternovem, Utrecht.
- NSOB (2010). *De Boom en het Rizoom - Overheidssturing in een Netwerksamenleving*, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag.
- Oude Vrielink, M. en I. Verhoeven (2011). *Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid*. Themanummer Beleid en Maatschappij, nr. 38/4. Boom Lemma uitgevers, Den Haag.
- Rob (2012). *Loslaten in vertrouwen - naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Raad voor het openbaar bestuur, Den Haag.
- SCP (2012). *Een beroep op de burger - minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Sociaal en Cultureel Rapport 2012. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Specht, M. (2012). *De pragmatiek van Burgerparticipatie - hoe burgers omgaan met complexe vraagstukken omtrent veiligheid, leefbaarheid en stedelijke ontwikkeling in drie Europese steden*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam.
- WRR, 2012. *Vertrouwen in burgers*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag.

Maatschappelijk durfgeld

Interview met Roelof Prins, door Janjoost Jullens

Investeren

‘De manier waarop wij werken lijkt erg op de investeringsbusiness. Wat is het (maatschappelijk) rendement? Is een project schaalbaar? Kan het zelfredzaam worden? We doen eerst onderzoek voor we ergens instappen en als we dan instappen, blijven we graag dichtbij. We krijgen zo’n 200 aanvragen per jaar binnen. 85% valt af, 15% bekijken we serieus en met misschien 5% gaan we in zee. Dat is een veel lager percentage dan bij de meeste fondsen, maar we selecteren en sturen dan ook hard op rendement. Als we daadwerkelijk investeren, nemen we vaak ook deel aan het bestuur.’

Aan het woord is Roelof Prins, directeur van Stichting de Verre Bergen, een fonds dat jaarlijks 20 miljoen kan investeren in Rotterdamse maatschappelijke initiatieven. Het vermogen komt van de havenfamilie Van der Vorm, die bijna honderd jaar filantropie bedrijft maar in 2011 met de oprichting van De Verre Bergen koos voor een meer structurele en zichtbare vorm. Roelof Prins heeft jarenlange ervaring in de wereld van investeren en risicokapitaal en zijn team bestaat uit mensen met consultancy ervaring, economen, juristen, maar ook historici en onderzoekers. Met die expertise en een resultaatgerichte houding investeren zij in maatschappelijke projecten als Rotterdam Vakmanstad en Het Peutercollege. ‘Wij vinden projecten, wij bedenken projecten en wij helpen ze realiseren.’

Een zakelijke houding dus, maar daarom niet minder filantropisch. ‘Uiteraard is het financiële rendement per definitie -100%, we geven het geld weg. Rendement zoeken we in het maatschappelijk effect. Daarom hebben we onderzoekers in dienst, daarom schakelen we buitenstaanders in van bijvoorbeeld de Erasmus Universiteit of het Verwey Jonker Instituut.’



Experimenteren

Omdat de Verre Bergen pas in 2011 begonnen is, is het lopende portfolio nu (herfst 2012) nog overzichtelijk: de Stichting financiert vijf grote projecten. Sprekend voorbeeld is *Academische Werkplaats De Nieuwe Kans (AWDNK)*, een werkplaats voor praktijkonderzoek naar de effectiviteit van dagbehandeling voor overbelaste jongeren. Prins vertelt:

‘Het zijn jonge mensen die uit de gevangenis komen. Geen baan, geen uitkering, geen startkwalificatie et cetera. Dan is het heel moeilijk om opnieuw te beginnen en voor je het weet, gaan ze de mist in en zijn ze weer terug. Kijk, zo’n jongere in de gevangenis kost de overheid 250.000 euro per jaar. Voor een fractie van dat bedrag kun je hem een opleiding geven waardoor die wel aan de slag kan. Maar het is heel lastig om de overheid te vertellen dat ze geld moet vrijmaken vanuit justitie en dat vervolgens in onderwijs moet stoppen. Het zou veel zin hebben, maar je ziet het niet gebeuren. De overheid is toch enigszins verzuild.

‘En daar ligt dus een rol voor ons. Wij kunnen wel over die grenzen van vakgebieden gaan. Wij kunnen vrij bewegen en experimenteren. Daarom financieren wij de Academische Werkplaats van De Nieuwe Kans. Het moet gebeuren, de overheid doet het zelf niet, dus pakken wij het op. En als ons onderzoek klinkende resultaten of nieuwe inzichten oplevert, wellicht kan de overheid het dan alsnog weer overnemen.’

Hiermee typeert Prins de rol die hij voor fondsen als het zijne ziet naast en met de overheid. ‘De gemeente mag gewoon minder, die moeten verantwoordelijkheid afleggen aan de raad. Wij zijn privaat, wij hoeven niet alles voor iedereen te doen. Dus wij kunnen kansen direct oppakken en zaken uitproberen. Zo werken we prima samen en naast elkaar.’ Prins is sowieso erg te spreken over de gemeente Rotterdam: ‘Ondernemend, open, durft te experimenteren. Voor Het Peutercollege, dat kinderen met een taalachterstand voorbereidt op de basisschool, helpt de gemeente ons met het kiezen van locaties, samenwerking met andere scholen en met de GGZ. En voor het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid spreken we geregeld met Marco Pastors. Die benadrukt het belang van onze rol en geeft ook helder aan op welke terreinen hij een partij als de onze het hardst nodig heeft.’

Groeiende rol

Roelof Prins ziet het belang van dit type fondsen groeien, zeker met een steeds verder terugtrekkende overheid. 'Het Oranjefonds, het VSB Fonds, die worden steeds belangrijker. Ik zie ook een aantal fondsen dat op eenzelfde manier als het onze opereert, zoals bijvoorbeeld Adessium. En niet dat het in de Verenigde Staten nu allemaal zo mooi is, maar daar is het heel normaal dat private fondsen en lokale overheden samen optrekken. Nu de overheid minder doet, gaat dat in Nederland ook groeien.' Dit betekent overigens niet dat de Verre Bergen zomaar alles opvangt wat de gemeente laat vallen. 'We financieren niet zomaar het gat. Nu er hard op cultuur is bezuinigd, gaan wij dat niet aanvullen. Maar als de Rotterdamse culturele instellingen naar ons toekomen met een innovatief voorstel tot samenwerking, gericht op de toekomst, dan zou ik ineens erg enthousiast zijn.'

Zo markeert hij mooi hoe de Verre Bergen haar toegevoegde waarde ziet. Uiteraard zit die in het kapitaal, maar ook in de rol die zij inneemt: innoveren. Het is venture capital voor maatschappelijke ondernemingen. Durfgeld. 'Wij kunnen risico's nemen en dat is nodig voor innovatie. Daarin voegen wij het meeste toe.' En die dynamiek van durfgeld neemt de stichting ook mee naar haar projecten: 'De meeste trekkers van maatschappelijke initiatieven zijn ondernemende mensen. Met idee, wil en durf. Die weten dingen voor elkaar te boksen en geven niet zomaar op. Maar wij brengen wel vaak meer zakelijk inzicht mee, zoals de ervaren investeerder die bijdraagt aan een start-up. Bijvoorbeeld het Peutercollege - de oprichtster daarvan is een lerares. Ze is heel erg goed, maar wij kunnen haar helpen in organisatieontwikkeling en business model.'

Gevraagd naar zijn statement richting overheid en ambtenaren, komt Prins niet met een strenge preek maar met een hartelijke oproep: 'Kijk naar de sterke partijen in je samenleving. Zij, wij, kunnen dingen doen die de overheid niet kan maar wel nodig heeft. Betrek ons, geef ruimte. Zoek de samenwerking.'

Ambtelijk ondernemer in dienst van de minister

Interview met Roel Bol, door Guido Enthoven

'We staan aan het begin van een transitie van een 'fossil-based economy' naar een 'biobased economy'. De huidige economie is vooral gebaseerd op fossiele grondstoffen en leidt tot grote CO₂-uitstoot. In een biobased economy wordt veel meer gebruik gemaakt van de mogelijkheden van biomassa, bijvoorbeeld voor nieuwe materialen, bioplastics, farmaceutische toepassingen en bio-energie. Grote bedrijven als DSM en CSM gebruiken steeds vaker biomassa als grondstof voor nieuwe hoogwaardige producten. Wereldwijd vinden er grote investeringen plaats in research en development op dit terrein. De biobased economy vormt volgens sommigen de meest fundamentele transitie in de industriële productie in de eerste helft van de 21-ste eeuw.'

Aan het woord is Roel Bol, Directeur Biobased Economy van het Ministerie van EZ. Deze ontwikkeling biedt volgens hem grote kansen voor Nederland met topsectoren als chemie, agro-food, energie, logistiek en life sciences. Sinds 2005 geeft hij richting aan het overheidsbeleid op dit terrein. Inmiddels staat het thema prominent op de politieke agenda.

Publieke pionier

'Wat is een publieke pionier? Dat is een interessante vraag. Een publieke pionier is iemand die met een open vizier de maatschappij inapt. Daarmee help je je minister het meest om zijn werk goed te doen. Je moet met je poten midden in de samenleving durven te staan. Met een hoge mate van loyaliteit aan je minister. Ik heb moeite met ambtenaren die binnen blijven en achter hun bureau blijven zitten, die zelf geen visie durven te hebben. Als ambtenaar moet je belangrijke ontwikkelingen kunnen signaleren en opsporen, en dan in een transparant proces verder vormgeven.'



Complexiteit en netwerksturing

Het is lastig om in zo'n complex proces de integraliteit in de gaten te houden. Eerlijk gezegd is het dossier van de biobased economy een van de meest complexe opgaven die ik ooit ben tegen gekomen. Juist omdat hier de grote vraagstukken van deze tijd elkaar raken: CO2-reductie, innovatie, voedsel en energie. De rol van de overheid verschuift. De overheid is steeds meer onderdeel van een netwerksamenleving en moet daar actief in opereren. Overigens verschilt dit wel per dossier: voor de biobased economy is netwerksturing het meest passende model, maar dat is niet het geval bij terrorismebestrijding.

De sleutel is gelegen in het van buiten naar binnen werken. Ik heb eerst veel gewerkt aan het vergroten van het draagvlak bij het bedrijfsleven. De afgelopen jaren hebben we honderden lezingen, introducties en verhalen gehouden in alle hoeken van het land. Wat is er gaande op dit terrein? Waar liggen kansen? Wat zijn de achterliggende drijvende krachten op het gebied van energie, klimaat, voedselzekerheid en innovatie? De boodschap was telkens dat al deze verschillende ontwikkelingen één richting op wijzen: We kunnen veel meer en vooral veel intelligenter gebruik maken van biomassa. Al deze bijeenkomsten met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties hebben er toe geleid dat deze visie in dialoog met het veld verder is vormgegeven en doorontwikkeld. Als publieke pionier moet je met een open vizier het veld in gaan. Klopt het beeld? Wat betekent dit? Je moet je visie durven bijstellen en erkennen dat er witte vlekken zijn in je verhaal. Het is een geregisseerde zoektocht naar de best mogelijke oplossing.

Sturen op convergentie

Als ik zo terugkijk, dan heb ik de afgelopen jaren op twee dingen gestuurd. De eerste is netwerksturing, het bij elkaar brengen van verschillende partijen rond deze vraagstukken. Het tweede is het sturen op convergentie. Door de goede vragen te stellen, krijg je scherpte in de oplossingsrichtingen. Daarbij is het belangrijk dat je niet uitsluitend één pad bewandelt, bijvoorbeeld door al je inspanningen te richten op bio-energie. Daarmee sluit je teveel mogelijkheden uit. Maar je moet wel convergeren en richting geven. Zo hebben we een top 10 van de meest kansrijke biomassa gewassen in kaart gebracht en een top 10 van de meest kansrijke technologieën. Ook hebben we zicht op de belangrijkste landen die de komende jaren een sleutelrol gaan vervullen op dit gebied.

Spanningsveld tussen binnen en buiten

Een van de meest ingewikkelde dingen is het spanningsveld tussen buiten en binnen. Hoe ga je om met verwachtingen uit de lijn? Daarbij bestaan er belangrijke verschillen binnen de rijksoverheid. Sommige departementsonderdelen zijn zeer traditioneel ingesteld, terwijl andere meer gewend zijn om te opereren in netwerken. Belangrijk hierbij zijn de heersende inzichten van de ambtelijke top. In een traditionele omgeving wordt het actief opereren in netwerken veel lastiger. Ik ben niet makkelijk in een hokje te plaatsen. En ik heb als voordeel dat ik vanuit mijn vorige rol als Directeur Industrie en Handel al over een heel groot netwerk beschik. Als je dat niet hebt, word je veel kwetsbaarder.

Bestuurlijke sensitiviteit

Het is belangrijk om anderen mee te nemen in de successen. Je moet niet zelf de resultaten claimen; je moet bescheiden blijven. Het is ook een kwestie van doseren. Dat doe je op basis van ervaring en intuïtie. In welke volgorde zet je de verschillende stappen? Dat is een cruciale vraag, je moet mensen meenemen. En je moet ook aanvoelen voor welke stappen de tijd nog niet rijp genoeg is. Wat ook zeer helpt is enige bestuurlijke en politieke sensitiviteit. Die moet behoorlijk ontwikkeld zijn. Ik ben 5 jaar directeur kabinet van LNV geweest. Dan zit je met je neus bovenop de interactie tussen de ambtelijke en politieke top. Dat helpt.

Kansen zien en benutten

Uiteindelijk moet je ook als mens autonoom durven zijn. Je moet zelf blijven nadenken en niet automatisch in de 'volgers-modus' vervallen. Ambtelijk ondernemerschap is vooral een mentale instelling. Je moet kansen zien en benutten. Door iemand die uitsluitend in de traditionele lijn denkt en opereert, wordt dat misschien vooral gezien als risico's nemen. Maar ik zie het als kansen. Dit hoort bij mijn rolopvatting van hoe ik mijn minister het beste kan dienen. Een voorbeeld is het agenderen van de biobased economy in Europa: sommigen zien dat misschien als het te ver voor de muziek uitlopen maar inmiddels staat het daar stevig op de agenda. Het is een belangrijk thema in Horizon 2020, het grote R&D programma van de EU. En het komt ook steeds hoger op de radar van de Europese Commissie. Via partijen als DSM, VNO-NCW en EZ was Nederland een van de belangrijkste initiatiefnemers.'

Vooruitgang tegen de wind in

Interview met Ben Van Essen, door Simône Huijs

Overstag gaan

Ben Van Essen, strateeg bij Provincie Limburg, steekt meteen van wal over wat voor hem de kern van publiek pionieren inhoudt. 'Pionieren is aansluiten bij de beweging en het tempo van de partner. Makelen van energie en zorgen voor ruimte en creativiteit. Dat is niet vanzelfsprekend! Zeker niet in situaties die een verlies of grote verandering betekenen. Het is spannend om die weg samen te verkennen...'

Als socioloog en voormalig wethouder is Van Essen altijd geboeid door hoe mensen samenwerken en processen verlopen om de omgeving een stukje beter te maken. Hij is de politiek in gegaan om van die vraag een collectieve vraag te maken en het samen met mensen verder te brengen. 'Voor de zachte kant, de mensenkant, dáár ga ik extra voor lopen. Om de sociale dimensie volwaardig tot z'n recht te laten komen in vraagstukken die voorliggen.' Herman Wijffels heeft ooit de uitspraak gedaan die volgens Ben treffend omschrijft wat je als pionier doet, namelijk vooruitkomen tegen de wind in.

'Je moet een keer overstag, er moet iets nieuws gedaan worden, anders kom je niet vooruit. Ik vind het heerlijk om de beweging 't hoekje om te maken, overstag te gaan. Om er in mee te doen, om het te ondersteunen, te prikkelen en om te zien dat het ontstaat. Want de nieuwe beweging is altijd al ergens gaande als je goed kijkt. En als mensen zelf overstag gaan, dan gebeurt er wat! Mensen worden opgetild en groeien. Dat is mijn bijdrage aan de energieke samenleving die betrokken wil worden en die betrokken is! Energie die we als overheid hartstikke hard nodig hebben om samen de vraagstukken waarvoor we staan een stap verder te brengen. Pure win-win als we het zien.'



Aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden, geeft Ben van Essen een kijkje achter de schermen van een bevlogen ambtenaar.

Zelf ontdekken

Als strateeg bij de provincie Limburg heeft Ben van Essen onder meer het programma demografische ontwikkeling onder zijn hoede. In sommige delen van de provincie is sprake van een krimpende bevolking en in andere delen is de bevolkingssamenstelling drastisch aan het veranderen. Dat heeft impact op de economische stabiliteit, leefbaarheid, voorzieningenniveau, werkgelegenheid en huizenmarkt en raakt daarmee de ruggengraat van stedelijke- en dorpsgemeenschappen. Deze gemeenschappen staan voor de opgave om samen met de lokale, provinciale en nationale overheid de gevolgen van demografische ontwikkelingen in een voor hen wenkend perspectief te plaatsen. Een wezenlijke opgave voor Van Essen hierin is: hoe maak je een probleem duidelijk dat nog niet door mensen wordt gezien en gevoeld, maar grote implicaties heeft voor de leefbaarheid en de toekomst van een gemeenschap? Je kunt deze fundamentele vraagstukken op een rationele manier benaderen en de gemeenschap overstelpen met feiten en cijfermateriaal. Het is echter maar zeer de vraag of de cijfers en feiten aankomen. En de kans is groot dat het prille partnerschap verweekeld raakt in een welles-nietes spel over de validiteit en betrouwbaarheid van de beschikbare informatie.

‘Je stapt dan in de valkuil van de expert die komt vertellen hoe het zit. De gemeenschap heeft een probleem, terwijl ze het zelf nog niet herkent laat staan erkent.’ Dat is niet de weg die Ben van Essen voorstaat. Tijdens buurtbijeenkomsten waar het onderwerp voor de eerste keer wordt aangesneden en waar het gaat dagen dat er iets aan de hand is met effect op de voorzieningen, stelt Van Essen vaker voor om samen de cijfers te vinden. Door bijvoorbeeld in kaart te brengen hoeveel kinderen er in de afgelopen jaren in het dorp geboren zijn of hoeveel nieuwe jeugdleden zich de laatste jaren bij de voetbalclub hebben aangemeld. Wanneer de gemeenschap zelf de cijfers achterhaalt, wordt de zij op een directe manier betrokken en op een eigen wijze doordrongen van de noodzaak van een ander perspectief. Door de ‘juiste vraag’ te stellen, wordt de energie aangeboord die in de samenleving zit.

Oog voor de ander

Als publieke pionier dien je oog te hebben voor wat verandering en verlies van de ander betekent. Een school gaat dicht, de bibliotheek gaat fuseren, de nachtapotheek is niet langer open, teruglopende jeugdleden bij verenigingen... Voor de gemeenschappen die het treft, komt het als een schok en is het een rouwproces waar eerst doorheen moet worden gegaan voordat er ruimte is voor een ander perspectief. Het vraagt van de ambtenaren inlevingsvermogen en wijsheid om in sommige situaties juist te onthaasten zodat er later ruimte ontstaat. Maximaal de voelsprietten in te zetten om signalen in de samenleving op te vangen en te kunnen vertalen naar wat er op dat moment nodig is, dienend aan het vraagstuk van de gemeenschap. Van Essen merkt op dat ruimte geven voor verlies en verandering niet betekent dat de boodschap met een laagje suiker hoeft te worden geserveerd. Een eerlijke en heldere boodschap wordt op prijs gesteld. Want als je bewust bent van wat er op je afkomt, kan de stap worden gezet naar de dialoog over de onderliggende waarden die de gemeenschap wil borgen. Om uiteindelijk te resulteren in collectieve keuzen voor de gemeenschap. Ook hier gaat het om honoreren van wat er aan kennis, kunde, expertise en eigenaarschap is in de gemeenschap.

De vraag hoe je het eigenaarschap bij de partner kunt houden, niet overneemt en wel positief prikkelt, dient volgens Van Essen continu in je gedachten te zijn. Dat is best lastig weet hij uit eigen ervaring. Sommige vraagstukken heb je al lang aan zien komen of je hebt in vergelijkbare situaties nuttige oplossingen voorbij zien komen. 'Dan is het moeilijk om uit enthousiasme niet die oplossing aan te reiken. Of als je weet dat iets niet de meest verstrekkende oplossing is waarmee de gemeenschap verder komt, maar jouw oplossing eigenlijk beter is... dan zul je toch een stap in nederigheid moet zetten. Anders neem je het proces over en gaat het eigenaarschap eroderen.' Van Essen is van mening dat eigenaarschap ontstaat als degene om wie het gaat zelf de opgaven vinden, benoemen en een stap zetten in de richting van hun oplossing. Heb dus als pionier niet de pretentie dat jij het grote licht bent of komt brengen. Het is veel eerder 'strategische acupunctuur om beweging te krijgen'. Door bijvoorbeeld hier en daar een prikkelende vraag te stellen die het proces kan openbreken, partners vanaf het eerste moment met elkaar in plaats van apart aan tafel te zetten en in te zetten op wederkerigheid in de partnerschappen.

Samenwerken

Met grote waardering spreekt hij over de ontwikkeling van een Gezondheidscentrum voor America, een van de kernen van de gemeente Horst aan de Maas, waarbij hij nauw betrokken is. Deze gemeenschap van 2.200 inwoners stond in 2010 voor de opgave om een opvolger te vinden voor hun vertrekkend huisarts. Je zou denken: dan plaats je een vacature en trek je een opvolger aan, daar hoeft je geen gezondheidscentrum voor op te richten. Echter de gezondheidszorg is in de loop van de jaren sterk veranderd waardoor een gezondheidscentrum een belangrijke voorwaarde is om een opvolger te vinden. Tevens is de gemeenschap doordrongen van het feit dat door vergrijzing de zorg in de dorpsgemeenschap veel meer in samenwerking tussen bewoners en professionals moeten worden opgepakt. Samen zorgen, dat is de opdracht.

Dit besef is niet in een keer ontstaan, maar door bewust in een aantal bijeenkomsten met inwoners, zorginstelling en gemeente de mogelijkheden te verkennen. In de bijeenkomsten wordt de omkering van de zorgvraag niet geschuwd. Dus niet alleen kijken wat het zorgcentrum en de gemeente gaan doen, maar ook: wat kun jij voor een ander betekenen in je gemeenschap? Ben van Essen haalt in dit licht een Afrikaans gezegde aan dat de kracht van de gemeenschap uitdrukt: it takes a village to raise a child. In alle processen en projecten waar Van Essen een bijdrage levert of ze nu op een hoog abstractieniveau (bijvoorbeeld hoe zorgen we er voor dat er in 2025 in Zuid-Limburgse een optimaal vestigingsklimaat is) of op een lager abstractieniveau spelen (bijvoorbeeld hoe zorgen we er voor dat er een opvolger voor de huisarts komt), schakelt hij bewust naar het kleinste schaalniveau. Naar de leefwereld van de partner die door het vraagstuk wordt geraakt. Om van daaruit te kijken wat er aan ruimte en creativiteit is om een stap in de richting te zetten naar een oplossing. 'Als we een vraagstuk meteen naar systemen opschalen, rijmt het niet meer met de echte werkelijkheid en de leefwereld van de partner waarop het betrekking heeft. En ligt de valkuil op de loer dat de systeemwereld gaat overheersen in een maatschappelijk vraagstuk. Dan staat niet meer de samenleving of de gemeenschap centraal maar het systeem.'

Van Essen deelt ook een voorbeeld van hoe de omslag in denken nog niet overal gemaakt is. Een poosje geleden startte de Vereniging Kleine Kernen een traject met twee naburige dorpsraden over de sluiting van een basisschool. Dat kwam de wethouder van de betrokken gemeente ter ore. Hij verzocht de dorpsraden met nadruk om geen eigen traject te

volgen, omdat de gemeente zelf al aan de slag was. De wethouder stelde de systeemwereld van de gemeente boven het eigen initiatief van betrokken bewoners. 'Ik hoef je niet uit te leggen dat dit afstand in plaats van partnerschap oplevert'. Toch krijgt het voorbeeld een positieve wending. Want de gezamenlijke 'vijand' in de vorm van demografische ontwikkeling en het sluiten van één school, heeft er toe geleid dat beide dorpen elkaar hebben gevonden. Terwijl ze voorheen eigenstandig oplossingen voor gelijklopende uitdagingen zochten, slaan ze nu op meerdere terreinen rondom leefbaarheid de handen ineen. En de gemeente is er nu van overtuigd dat de dorpsgemeenschappen prima zelf aan de slag kunnen.

Aansluiting houden

Hoewel Ben van Essen onder de indruk is van wat zelfsturing, het ontwaaken van een faciliterende overheid en energieke samenleving tot stand brengen, wil hij de lezer twee aandachtspunten meegeven. Het is volgens Van Essen pas echt geslaagd als zelfsturing en doe-het-zelf-democratie niet voorbehouden is aan een kleine groep binnen de samenleving. 'Dat het geen elitaire bezigheid is van hoogopgeleiden die de overheid snel weten te vinden en nu onder de noemer 'energieke samenleving' meer ruimte kunnen claimen. Het is pas echt gelukt als we allemaal meedoen. Door alle lagen van de bevolking en onafhankelijk van je herkomst. Het vergt dat je als publieke pionier de verbinding weet te maken. En de boodschap laagdrempelig is zodat je aansluit bij de leefwereld van de voortrekkers in een gemeenschap, om het vraagstuk dat voorligt een stap verder te brengen. Je hebt als publieke pionier zicht op het kleine maatgevende detail en inzicht en overzicht op het grote geheel. Kunt schakelen en opschalen als dat nodig en mogelijk is. En zorgt dat versnelling ontstaat of weet iets dat vast zit vlot te trekken.'

Tenslotte wijst Van Essen erop dat de aansluiting moet worden gehouden tussen koplopers binnen de communicatieve overheid én de huidige krachten die nog niet zo ver zijn. De nieuwe manier van werken is nog niet voor iedereen gesneden koek. Dat geldt voor gemeenschappen, instellingen, ondernemers als ook voor ambtenaren en bestuurders. Ook deze laatstgenoemden zijn nog niet zo ver dat ze de vraag stellen: don't ask what your country can do for you, but what you can do for your country. Ambtenaren en bestuurders vinden het comfortabel om zelf aan het stuur te blijven en te regelen, in plaats van een faciliterende rol te kiezen, samen de bestemming te bepalen en het sturen maximaal

aan de gemeenschap over te laten. Deze werelden lijken soms aparte werelden te zijn. Dat zouden we niet moeten willen. Van Essen doet een appèl aan de publieke pionier om hiervoor oog te hebben en de verbinder te zijn richting collega's. Het is de opgave om per vraagstuk te bekijken wat jouw eigen rol kan zijn om de krachten te bundelen en het gedeelde perspectief te honoreren.

Fosfaat: succes met ondernemende aanpak

Arnoud Passenier

Meebewegen, meebewegen, meebewegen. Met de juiste timing, de juiste framing en de juiste interventies kun je heel veel bereiken. Zoals een wereldwijd gewaardeerd akkoord over het recyclen van fosfaten, met alle spin off van dien.



Fosfaatkringloop

Fosfaat is essentieel voor al het leven op aarde. Zonder fosfaat¹ geen groei van planten, dieren en mensen. Dus zonder fosfaat te weinig eten. Zonder fosfaat in kunstmest kan de wereldbevolking niet op het huidige niveau van 7 miljard mensen blijven leven, laat staan op de verwachte omvang van 9,3 miljard mensen in 2050. Mondiaal is er een groeiend tekort aan fosfaat, terwijl we in Nederland juist een overschot hebben aan fosfaat. Niet in mijnen zoals in Marokko, maar in ons afval: in ons rioolwater, mest, en al het andere organische afval. Gelukkig gaat fosfaat niet verloren. Maar doordat we slecht omgaan met het afval, komt het meeste fosfaat terecht in rivieren en uiteindelijk in de oceanen. Dat heeft niet alleen tot gevolg dat bepaalde milieuproblemen ontstaan ('eutrofiëring': algengroei door hoge concentratie fosfaat in water met als gevolg vissterfte door gebrek aan zuurstof), maar het fosfaat raakt ook dusdanig verdund dat het niet meer rendabel is om terug te winnen.

Waarom vertel ik dit? Omdat ik in 2011 een 'ketenakkoord' heb voorbereid samen met 20 Nederlandse ketenpartijen, bedrijven, kennisinstellingen, NGO's en overheden, een akkoord dat op 4 oktober 2011 is ondertekend. Het akkoord legt de grondslag voor de gezamenlijke ambitie om binnen twee jaar een markt te creëren voor gerecycled fosfaat, waarmee we de fosfaatkringloop kunnen sluiten - hier in Nederland en elders in Europa en de wereld. We voeren nu het Ketenakkoord Fosfaatkringloop² uit en het ziet er naar uit dat we erin gaan slagen! Daar ben ik trots op als ambtenaar. Hiermee laten we zien dat zelfs met een krimpende overheid zichtbaar maatschappelijke veranderingen kunnen bewerkstelligen door slim en doelgericht samen te werken met de 'energieke samenleving'.³

¹ Fosfaat is een verbinding van het element fosfor met zuurstofatomen PO₄ of P₂O₅). Het zit in al het organisch materiaal dat wij produceren: in veevoer, in voedsel, in drank (zoals cola), in medicijnen. Maar het blijft ook achter in al het organisch afval: dus ook in mest van koeien, kippen en varkens, in rioolwaterzuiveringslib (dus in onze ontlasting) en in restafval van de voedingsmiddelenindustrie.

² Zie voor nadere info over het Ketenakkoord en de uitvoering ervan: www.nutrientplatform.org.

³ Een begrip dat voor het eerst gebruikt is door Maarten Hajer, directeur Planbureau voor de Leefomgeving, waarmee hij wilde zeggen dat in Nederland veel burgers, bedrijven en instellingen initiatief- en vindingrijk zijn, 'energie' hebben, om maatschappelijke vraagstukken te helpen oplossen.

Nutrient Platform: de energieke samenleving

Eerder, in januari 2011, ontstond tussen bedrijven en kennisinstellingen het idee om het fosfaatoverschot in Nederland te verwerken, fosfaat uit organisch afval terug te winnen en het gerecyclede fosfaat te exporteren naar landen waar een fosfaattekort heerst. Het Nutrient Platform waarin die partijen bij elkaar kwamen, was geboren. De gedachte was 'als we hiervoor een Europese markt kunnen creëren, dan kunnen we schaarste en overschotten opheffen en worden we als Europa minder afhankelijk van monopolisten in de wereld die de prijs van fosfaaterts (en dus kunstmest) kunnen opdrijven. We maken dus van een milieuprobleem een economische kans'. Een typisch Nederlandse gedachte, zo heb ik gemerkt.

Pas enkele maanden later gingen wij als rijksoverheid meedoen in het Nutrient Platform. Een groot evenement stond gepland: de Innovatie-Estafette. Een tweemaaljaarlijks evenement dat door het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) wordt georganiseerd, samen met bedrijven, om aandacht te vestigen op innovatieve ideeën en marktinitiatieven. Het Directoraat-Generaal Milieu deed voor het eerst mee en ik kreeg het verzoek om onder meer 'wat te doen met fosfaat en biomassa'. Dat was geen toeval. Ik had namelijk twee jaar eerder een interdepartementale verkenning geleid naar de schaarste aan voedsel, water, energie en grondstoffen in de context van klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en geopolitieke veranderingen.⁴ Door die verkenning constateerden we onder meer dat in de wereld nauwelijks politieke aandacht was voor de toenemende schaarste aan fosfaat. Een Europese conferentie in Den Haag in april 2010⁵ bevestigde de conclusies in het rapport.

Actief netwerk, overtuigend verhaal en meedenkende overheid geeft vertrouwen

Door de Innovatie-Estafette heb ik met het Nutrient Platform een compleet netwerk van private en publieke partijen in de schoot geworpen gekregen waar al werd gedacht over de mogelijkheden van recycling van fosfaat reststromen. Het momentum van de Innovatie-Estafette helpt om de juiste mensen bij elkaar te brengen, om toe te werken naar een concreet resultaat of doorbraak en het helpt vanwege de politieke en media aandacht die op zo'n moment gegarandeerd is. Voorzichtig polste ik of er bereidheid bij partijen zou bestaan om tot een soort intentieovereenkomst te komen.

⁴ Schaarste & Transitie, kennisvragen voor toekomstig beleid, een rapport samengesteld door de ministeries van VROM, Buitenlandse Zaken, LNV, EZ en BZK met medewerking van het Planbureau voor de Leefomgeving en het Instituut Clingendael.

⁵ Zie conferentie 'Enriching the Planet, Empowering Europe': www.clingendael.nl/resourcescarcity.

We maken dus van een milieuprobleem een economische kans. Een typisch Nederlandse gedachte, zo heb ik gemerkt.

De eerste reactie was sceptisch. Er waren immers al zoveel initiatieven en goede voor-nemens geweest die uiteindelijk tot niets leidden. En we praten al decennia over het oplossen van het mestprobleem, waaronder het overschot aan fosfaat in de mest en in de bodem.

Samen met Ger Pannekoek, de secretaris van het Nutrient Platform, en enkele initiatief-nemers uit het eerste uur van het platform hebben we besloten door te zetten. Er viel immers niets te verliezen en partijen hebben alle belang bij de totstandkoming van die markt. Twee bijeenkomsten in augustus 2011 hebben wij belegd om te kijken hoe ver we met elkaar zouden kunnen komen.

Het inhoudelijke verhaal – zoals hierboven geschetst – was zo simpel en overtuigend, dat iedereen zich wel in het einddoel van een Europese markt voor gerecyclede fosfaat kon vinden. Binnen twee jaar was wel ambitieus, en we daagden daarbovenop ook nog eens de partijen uit om tijdens de volgende Innovatie-Estafette eind 2013 te laten zien of we dan er gezamenlijk in geslaagd zouden zijn om de markt te creëren.

Tegelijkertijd heb ik voortdurend beklemtoond dat we met z'n allen niet meer kunnen doen dan onze uiterste best: geen garanties voor succes, maar wel garanties voor onze persoonlijke inzet. Een inventarisatie wat elke partij voor eigen ambities heeft als het gaat om het gebruik en de verwerking van fosfaat leverde veel aanknopingspunten op. Wat zijn de eigen 'drivers', de eigen belangen, wat is de eigen energie waarmee men wil investeren? Het lijkt mij immers gemakkelijker om mee te bewegen op wat men toch al doet of

wil doen dan iets zelf vanuit de overheid te ontwikkelen. Het is me opgevallen dat als je zo iets vraagt aan mensen, je hen meteen ziet opveren, enthousiast over het eigen bedrijf of de eigen instelling, enthousiast om over de eigen activiteiten en ideeën te praten. Prachtig om te zien!

Vervolgens heb ik de vraag gesteld – eerlijk gezegd uit angst dat we te vaag zouden blijven en niet tot iets concreets zouden komen – welke concrete doelstellingen elke partij voor de komende twee jaar heeft: waarin wil je investeren, wat denk je als resultaat te kunnen tonen en tot slot: wat heb je daarvoor van anderen nodig? Niet alleen van de overheid – wat altijd de eerste reflex lijkt te zijn – maar ook van de andere ketenpartners. Hierdoor is het voor de partijen veel duidelijker geworden dat men erg afhankelijk is van andere marktpartijen in de keten. Ondernemers gaan immers alleen investeren als zij garanties hebben qua aanvoer en afzet, in kwantiteit, in kwaliteit en in (redelijke) prijs. Voor een goede business case moet duidelijk zijn welke technieken kunnen worden toegepast, welke routes voor de verwerking het beste kunnen worden bewandeld, hoe groot de stroom van te verwerken materialen is, hoe de prijsvorming zich zal ontwikkelen en welke risico's – o.a. qua belemmerende regelgeving, maar ook qua reacties uit de primaire markt – gelopen worden. De ondernemers kunnen veel zelf, maar vertrouwen in elkaar en de overheid krijgen ze alleen door met elkaar samen te werken. En dat uitgangspunt heeft ertoe geleid dat zij het Ketenakkoord gingen tekenen.

Wat ik later terug hoorde, was dat partijen vooral vertrouwen kregen in het proces door de open, transparante houding die ik aannam, doordat we vooral veel naar elkaar luisterden en doordat ik vanuit de overheid met partijen meedacht en ik – en later mijn achterban – ook bereid was mijzelf te committeren aan onderdelen in het proces. Niet alleen de bedrijven en kennisinstellingen moesten immers voor het Ketenakkoord aangeven wat hun ambities, concrete doelen waren, maar ook de rijksoverheid. De uitgesproken ambitie van de ministeries van IenM en EZ (toen EL&I) was onder meer om voor de zomer van 2012 uit de doeken te doen wat wij concreet met de door de partijen ervaren belemmeringen in rijks- en Europese regelgeving gingen doen. En we hebben ons daaraan gehouden. Bijvoorbeeld: de verhandelbaarheid van struviet, een fosfaatkorrel na vergisting, als meststof is nog niet toegelaten in Nederland en ook niet in sommige andere landen. Met alle voorzorg voor de volksgezondheid en voedselveiligheid pakken we dit op nationaal en Europees niveau op.

Draagvlak ook binnen het rijk organiseren

Het is in zo'n proces als het Ketenakkoord belangrijk om ook binnen de rijksoverheid aan vertrouwen te werken. Niet alleen transparantie naar de andere ketenpartijen, maar

ook binnen en tussen de ministeries is bepalend voor het draagvlak dat ik heb voor mijn activiteiten. Niemand verrassen, iedereen op ambtelijk niveau meenemen in de stappen die we zetten. Soms hoef je niet van tevoren te checken of er voldoende politiek draagvlak is voor een beleidsinitiatief. Door je ervaring weet je dat een dergelijk Ketenakkoord altijd door de betrokken bewindslieden (de minister en staatssecretaris van EZ en de staatssecretaris van I&M) zou worden omarmd: met 19 marktpartijen een markt creëren die goed is voor het milieu, zonder dat hiervoor geld beschikbaar hoeft te komen vanuit de rijksoverheid, maar waar wij wel een faciliterende, verbindende rol vervullen, daar kan men niet op tegen zijn. En zo geschiedde.

Ketenakkoord

Staatssecretaris Joop Atsma van IenM tekende op 4 oktober 2011 – vier maanden na aanvang van de besprekingen – het Ketenakkoord Fosfaatkringloop mede namens de andere twee bewindslieden van EL&I, waarmee het Ketenakkoord politiek-bestuurlijke legitimiteit verkreeg. De rector-magnificus van de Wageningen Universiteit, CEO's van industriële bedrijven zoals Thermphos, Royal Cosun en ICL Fertilizers Europe en de voorzitters van de Land- en Tuinbouworganisatie NL en de Unie van Waterschappen stonden eveneens op het podium. En als één schaap over de dam is... Uiteindelijk volgden meer ketenpartijen de eerste twintig. Dit is alleen maar goed. De overheid kan wel in zee gaan met koplopers om processen op gang te brengen, maar de overheid kan zich niet exclusief verbinden aan een select aantal partijen: altijd moet de markt voor gerecycled fosfaat open staan voor nieuwe intreders.

In de aanpak van het Ketenakkoord is bewust gekozen om een aantal mijlpalen (een start-bijeenkomst, een deadline voor de doorlichting van regelgeving, een Europese conferentie en de volgende Innovatie-Estafette) te benoemen om de druk op de ketel te houden. We hebben een professioneel mediabureau in de arm genomen om de successen in beeld te brengen, ook met het idee om blijvende aandacht voor het vraagstuk te generen. Door deze activiteiten worden de Nederlandse marktpartijen geprikkeld om zo snel mogelijk de eerste resultaten van samenwerking tussen marktpartijen te tonen, voor elkaar, maar ook voor Europa. Koplopers kunnen zich zo optimaal presenteren aan de Europese markt en een stevig marktaandeel voor zich opeisen. Op zich allemaal onschuldig lijkende afspraken in het Ketenakkoord, maar het gemeenschappelijke doel stimuleert allen om in de juiste richting te opereren, de mijlpalen zetten allen aan tot actie.

Tja, en dan is een akkoord getekend tussen 20 partijen, maar moet het nog wel worden uitgevoerd. Het Nutrient Platform en de ministeries van I&M en EZ zijn voortvarend tot overeenstemming gekomen over de uitvoering:

Bewust zijn we niet de discussie aangegaan over de structuren.

- Het ministerie van I&M stelt mij volledig vrij voor één jaar om als ‘ketenregisseur’ de uitvoering van het Ketenakkoord te begeleiden.
- Het ministerie van EZ levert een financiële bijdrage voor de te organiseren Europese conferentie in 2013.
- De andere partijen verenigd in het Nutrient Platform dienen - om hun eigen commitment te onderstrepen - hun jaarlijkse financiële bijdrage aan het Nutrient Platform te verhogen om de gewenste activiteiten te bekostigen.
- Dit alles wel onder de voorwaarde dat de ketenpartijen zo snel mogelijk zelf de regie in handen nemen zodat de rijksoverheid zich kan beperken tot een meer bescheiden en gelijkwaardige rol.

Met deze middelen is het Nutrient Platform nu in staat om onder meer een mediaproject te financieren om de politieke en maatschappelijke ‘awareness’ rond het fosfaatvraagstuk te vergroten. Met andere woorden, om te slagen in de uitvoering is wel enige mankracht, financiering en gedeeld (ook financieel) eigenaarschap nodig.

Aan de slag

Om de uitvoering vorm te geven ben ik begin 2012 aan de slag gegaan als ketenregisseur. Persoonlijke bezoeken, gezamenlijke bijeenkomsten helpen om partijen te verbinden, het onderlinge vertrouwen te versterken en de informatie-uitwisseling te bevorderen. Het was niet verrassend dat wij met het Ketenakkoord veel reguliere beleidsterreinen raken. Ook andere netwerken, platforms en overleggen zijn met vergelijkbare thema’s bezig. Bewust zijn we niet de discussie aangegaan over de structuren, het bestaansrecht van al deze overleggen en samenwerkingsverbanden. Zonde van de energie en de tijd. We gaan immers gezamenlijk voor een concreet maatschappelijk resultaat. Die structuren doen er niet zo veel toe. Het gaat meer om persoonlijk commitment, om de wil en overtuiging om te slagen. Opmerkelijk is, dat iedereen dat accepteerde en dat ik in het afgelopen jaar geen enkele keer in een structuurdiscussie verzeild ben geraakt. Wellicht cruciaal daarvoor was de construc-

tieve houding waarmee ik heb benadrukt dat het belangrijk is elkaar te informeren, elkaar te versterken met elkaars inzichten en activiteiten in de verschillende netwerken.

Mede door deze inspanningen beginnen zich patronen van samenwerking af te tekenen. Ten eerste zien we een geografische verbinding en verbreding rondom de mestproblematiek ontstaan. Deze speelt vooral in Zuid-Oost Brabant en Noord-Limburg, maar ook in Twente waar niet alleen boeren, diervoederbedrijven maar ook andere partijen in de keten van vlees en melk belangen hebben. Ten tweede zien we logische en op het eerste gezicht minder voor de hand liggende verbindingen tussen partners in de fosfaatketen. Afvalbedrijven als Attero, van Gansewinkel en Twence zoeken waterschappen, veevoerbereidingsbedrijven en de regionale boerenorganisaties op. En ten derde ontstaat er een intensivering van de relaties in de ‘gouden driehoek’ (onderzoek – ondernemers – overheid). Wetenschappers van WUR, NMI, TNO en Deltares schuiven op natuurlijke wijze aan bij marktpartijen om hen te helpen bij technologische of markttechnische vraagstukken. Bestaande kennis wordt van de plank gehaald en toegepast, nieuwe kennisvragen vinden hun weg in een gezamenlijke kennisagenda voor de komende jaren. Deze nieuwe kennisvragen fungeren uitstekend als input voor de kennis- en innovatietrajecten in de topsectoren (met name agro en water) en ‘European Innovation Partnerships (EIP’s)’. Zo wordt de vraagstuk van ondernemers op korte en langere termijn verankerd.

Europa

Activiteiten in Nederland kunnen partijen weliswaar bij elkaar brengen, maar uiteindelijk moet het gerecycled fosfaat zijn weg vinden naar het buitenland. Hier hebben we immers teveel fosfaat, daar te weinig. Gelukkig wijzen de Europese belangen alle in dezelfde richting: we moeten zuiniger met fosfaat omgaan door minder fosfaat te gebruiken en meer te recyclen:

- Europa wordt minder afhankelijk van de import van fosfaaterts uit instabiele landen (zoals Syrië);
- De Europese landbouw kan stijgende prijzen van fosfaaterts voorkomen door gerecycled fosfaat te gebruiken als grondstof voor kunstmest;
- Europa kan door zoveel mogelijk fosfaat te recyclen voorkomen dat fosfaat wegloopt in rivieren en oceanen en daar het milieu aantast.

⁶ Een taskforce mineralenkringloop was al lang actief, ook internationale platforms bestaan naast elkaar. In september 2011 is een mestakkoord getekend, er zijn in oktober 2011 diverse Green Deals gesloten tussen marktpartijen, regionale en lokale overheden met de rijksoverheid, ook al ondertekenden enkele van diezelfde partijen nog geen dag erna ook het Ketenakkoord

Binnen de Europese Commissie heeft het afgelopen jaar in het kader van haar prioriteit 'Resource Efficient Europe' een 'Groenboek Fosfaat' opgesteld.⁷ De publicatie van het Groenboek is echter vertraagd door interne strubbelingen binnen de Europese Commissie. Maar de Europese Commissie is zo enthousiast over het Nederlandse initiatief, dat we nu samen de 'European Sustainable Phosphorus Conference' organiseren die plaatsvindt op 6-7 maart 2013. Niet alleen Nederlandse en Europese instellingen werken samen aan de voorbereidingen van de Europese Conferentie, maar ook Duitse, Belgische, Deense en Zweedse overheden, kennisinstellingen en bedrijven werken in co-creatie samen met ons aan het programma van de conferentie en aan het betrekken van andere stakeholders. Het uitvoeringsteam van het Nutrient Platform – inmiddels bestaande uit Ger Pannekoek, de secretaris, Wouter de Buck, een aangetrokken stagiair en ik – heeft dit voorgesteld omdat we vinden dat het geen 'Nederlands feestje' moet worden. Andere partijen in Europa moeten zich ook eigenaar gaan voelen van en verantwoordelijk gaan voelen voor het succes van de conferentie en de Europese markt. Waarbij het goed voor de te creëren markt is als bedrijven, kennisinstellingen en overheden elkaar ontmoeten en samen kijken hoe in de toekomst met het fosfaatvraagstuk omgegaan kan worden.

Ook hier kijk ik met verbazing hoe goed dit loopt. De voorlopers in deze landen nemen met enthousiasme deel aan deze co-creatie, alsof het de normaalste zaak van de wereld is. Ondertussen laat men in bilaterale contacten wel doorschemeren dat de bereidheid tot samenwerking in 'de gouden driehoek' tussen ondernemers, onderzoekers en overheden en intersectoraal (water, landbouw, afval, chemie) in Nederland misschien normaal gevonden wordt, maar niet in andere landen. Het idee dat de overheid vervolgens gaat meedenken en helpen om een nieuwe markt te creëren, heeft dan ook veel wenkbrauwen doen fronsen. Maar men heeft veel respect voor het initiatief uit Nederland. En als eenmaal een Europese conferentie wordt gehouden, is de verwachting dat meer partijen aan die markt gaan bijdragen.

Ondertussen hebben we vanuit het Nutrient Platform verbinding gelegd met Nederlandse Europarlementariërs. Bas Eickhout, Gerben Jan Gerbrandy, Esther de Lange en Jan Mulder zijn zeer geïnteresseerd en bereid om ons te helpen bij het vergroten van de bewustwording bij hun collega Europarlementariërs. Op 30 januari 2013 is een klein seminar georganiseerd in het Europees Parlement. Van belang, omdat ook Europarlementariërs als 'ambassadeurs' voor de EU markt voor gerecycled fosfaat kunnen fungeren, ook naar hun eigen achterban in de eigen lidstaat.

⁷ Een Groenboek kan helpen de politieke discussie op gang te brengen. De Europese Commissie vindt dat er in Europa te weinig (politieke) aandacht is voor het fosfaatvraagstuk. De problematiek wordt in het Groenboek uiteengezet met 'facts & figures', aan lidstaten wordt gevraagd wat zij doen aan het vraagstuk en wat zij mogelijk achten voor nationaal en Europees beleid. Na publicatie van het Groenboek volgt een consultatiefase, in de regel gevolgd door een Europese conferentie, eventueel uitmondend in een 'witboek'. Deze publicatie bevat dan concrete maatregelen op Europees niveau.

Het maakt mij niet uit of ik met een beleidsmedewerker of met een CEO om de tafel zit.

We werken op alle fronten aan draagvlak. 'Frappier toujours' is het adagium. Het Europees Parlement is één, een breed draagvlak creëren binnen de Europese Commissie is minstens net zo belangrijk. Daarom worden binnen de Europese Commissie eveneens de contacten aangehaald, zowel bij het Directoraat-Generaal Environment als bij de Directoraten-Generaal Enterprise & Industry en bij DG Trade. We hebben een mooi verhaal, en het blijkt overal te worden opgemerkt.

Zo ook in Berlijn. Eveneens in januari 2013 hebben we een workshop over fosfaat georganiseerd tijdens de 'Grüne Woche'. Een groot jaarlijks evenement waarbij bedrijfsleven en overheden in de agrosector elkaar vanuit de hele wereld ontmoeten. Op aangeven van de Nederlandse ambassade in Berlijn zijn snel contacten gelegd met de Duitse landbouworganisatie en het Duitse ministerie van Landbouw om hierover een gezamenlijke workshop te organiseren.

Handelspolitiek en ontwikkelingssamenwerking

We denken ook aan mogelijkheden om binnen de ontwikkelingssamenwerking de fosfaatkringloop te sluiten. Want fosfaat is niet alleen een Europees probleem. In de hele wereld zal de fosfaatschaarste zich steeds meer laten voelen. Met Ghana proberen we een project te realiseren waarin een Nederlands en Ghanees consortium samenwerkt om de kringloop van sanitatie – waterzuivering - afval (waaronder mest) - landbouw te sluiten. Hier is onder meer Mars Nederland bij betrokken. Zij hebben immers belang bij een duurzame landbouw voor de productie van hun grondstof cacao.

Conclusies

Er is over het proces nog veel te zeggen en nog steeds is niet voor de volle 100% gegarandeerd dat het hele project een succes wordt. De markt en de marktpartijen moeten zich nog gaan bewijzen en concurreren met de traditionele markten voor dierlijke mest, kunstmest en primair fosfaat (erts). Dat laatste vraagt ook om aandacht voor de relatie met producerende landen van fosfaaterts.

De eerste stromen gerecycled fosfaat zijn op gang gekomen, verwerkingsinstallaties zijn en worden gebouwd, soms zijn al langjarige contracten gesloten. In die gevallen zijn aanvoer en afzet voor de komende jaren al gegarandeerd. En zo zijn er nog meer initiatieven die in een vergevorderd stadium van uitvoering zitten. Maar wat al wel gezegd kan worden – horende de reacties van marktpartijen, NGO's en kennisinstellingen - is dat deze procesaanpak werkt. In korte tijd is veel bereikt, partijen vinden elkaar in netwerken, we opereren zo transparant mogelijk, wat ook kan doordat zij elkaar vertrouwen en kennis met elkaar delen.

Deze werkwijze heeft mij persoonlijk enorm verrijkt, door de ervaringen die ik opdoe in het veld, door te schakelen tussen bedrijven en kennisinstellingen in de regio, en door het lobbyen voor onze aanpak op Europees niveau. Maar bovenal heeft de werkwijze mij verrijkt door het enthousiasme van al die partijen die samenwerken in het kader van het Ketenakkoord en de concrete successen die we met elkaar vieren. Dat maakt het werken als ambtenaar er alleen maar leuker op!

Wat zijn nu de succesfactoren geweest?

Strategie

1. Pak het momentum. De tijd was er rijp voor. We kwamen met het Ketenakkoord precies op een moment dat anderen ook met het vraagstuk worstelden.
2. Spreek de juiste taal en speel bewust met frames als kostenbesparing, veiligheid, gezondheid en duurzaamheid om anderen mee te krijgen.
3. Kies voor verschillende strategieën naast elkaar en schakel daartussen: van inclusie van potentiële opposanten tot het zo nu en dan creëren van voldongen feiten. Zet niet in op één kanaal, maar kijk naar het hele netwerk.
4. Let op je houding. Kijk niet naar rangen en standen. Het maakt mij niet uit of ik met een beleidsmedewerker of met een CEO om de tafel zit. Zo lang het maar effectief is en er actie uit voortkomt.

Werkwijze

1. Een meedenkende, verbindende en ondernemende overheid kán en wordt door marktpartijen erg gewaardeerd. Goed luisteren, niet vertellen wat wel en niet mag, door activiteiten te richten op een gezamenlijk concreet resultaat. Door hen te ondersteunen in hún doelen en energie. Door actief te verbinden, ook met mensen binnen de rijks- en provinciale overheid. Dat geeft hen vertrouwen en helpt hen om samen gezonde business cases te ontwikkelen.
2. Wees als ambtenaar zelfbewust, vooral in wat je doet! De overheid onderschat vaak hoeveel gezag en invloed zij nog steeds heeft in de maatschappij. Het feit dat je ergens aandacht aan schenkt, partijen bij elkaar aan tafel nodigt, kan al erg helpen om problemen waar men tegenaan loopt, weg te nemen⁸.
3. Plan niet alles en laat je verrassen. We wisten niet bij voorbaat hoe het proces zou gaan lopen. Wij hebben ons laten verrassen door aan te sturen op co-creatie met anderen, door telkens gebruik te maken van gebeurtenissen die langs komen ('frapper toujours'). Hierdoor ontstaan nieuwe wegen, maar voelen partijen zich ook veel serieuzer genomen.
4. Vertrouw op je intuïtie en neem de ruimte. Ervaring is natuurlijk belangrijk, maar daarnaast is angst een slechte raadgever. Ga intern de discussie aan. Neem de vrijheid om te experimenteren en kom daarvoor met een goed plan. Ga gewoon dingen doen. Niet teveel nadenken, op mensen afstappen en hen deelgenoot maken van de mogelijkheid om maatschappelijk daadwerkelijk iets te realiseren.
5. Natuurlijk kon ik dit alleen doen doordat velen binnen de rijksoverheid mij als ervaren ambtenaar vertrouwen en de ruimte laten om initiatieven te nemen waarvoor ik niet bij voorbaat het mandaat had. Maar dat vertrouwen kun je winnen door aan te sluiten bij de prioriteiten van de organisatie, de minister en/of staatssecretaris, en niet te vergeten door je eigen overtuigingskracht.

Resultaten

1. Vier alle successen en laat het rondzingen. Wees blij met kleine stapjes als ze maar richting duurzaamheid gezet worden. Iedereen moet erover gaan praten en zij kunnen worden ingezet als ambassadeurs voor het maatschappelijke doel.

Tenslotte nog een succesje dat zo maar kwam aanwaaien. Wereldwijd proberen wetenschappers fosfaat op de politieke agenda te zetten. Binnen een week na ondertekening van het Ketenakkoord wisten wetenschappers uit Australië, Zwitserland, Kenia en de VS

⁸ Vaak is herziening van regelgeving helemaal niet meer nodig. Voorbeeld: ik ben in gesprek gegaan met één van de ketenpartners en een provincie toen bleek dat ze al maanden aan het stoeien waren over het aanvragen van een milieuvergunning voor opslag en verwerking van (gerecycled) fosfaat. Een gesprek van één uur heeft toen de lucht geklaard.

van de geboorte van het Ketenakkoord. Inmiddels zijn de voorbereidingen in volle gang om op 18-20 juni een wereldwijde conferentie te houden in Beijing, waar het Ketenakkoord prominent op de agenda staat.

Het klinkt allemaal eenvoudig, en zo voelt het af en toe ook. Ik blijf me echter verbazen waarom een klein landje in de wereld zoveel invloed kan uitoefenen met een zo bescheiden overheidsrol. Is dat dan onze toekomst: een kleine, maar zeer ondernemende overheid, die steeds beter de kunst verstaat resultaatgericht te verbinden in een netwerk-samenleving waarnaar wij meer en meer toegroeien?

Op zoek naar de gouden sleutel

Guido Enthoven

Zonder idee geen werkelijkheid. Zonder probleem geen actie.
Zonder proces geen vooruitgang en zonder mensen helemaal niks.
De zoektocht naar de gouden sleutel voor maatschappelijke innovatie is
complex en inspirerend.



Jongens waren we

Lang geleden, we schrijven het Jaar des Heeren 1991, waren o6-lijnen een heuse innovatie. Het was in die tijd dat ik samen met vrienden het concept van een Nationale Ideeënlijn ontwikkelde. We kenden nogal wat mensen die af en toe wel een goed idee leken te hebben. Echter, het ontbrak hen vaak aan tijd, geld, kennis of netwerken om daar ook iets mee te doen. Mensen konden met hun ideeën naar ons bellen of schrijven. Met een aantal experts zouden we het kaf van het koren scheiden. En de beste ideeën zouden we doorgeleiden naar overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De Ideeënlijn zou volgens ons een ware revolutie te weeg brengen. 'Een samenleving die haar verborgen creativiteit en talenten weet te mobiliseren, zal een doorbraak bewerkstelligen die tot in het zevende geslacht vrucht zal dragen.' Aan grote woorden en ambities ontbrak het ons niet. Zoals Nescio ooit schreef: 'Jongens waren we, maar aardige jongens.'

Het is allemaal wat anders gelopen dan we toen voorzien hadden. Dit essay schetst in enkele ruwe pennestreken mijn ervaring met 20 jaar innovatie in het publiek domein. Aanvankelijk dacht ik dat het bij innovatie uiteindelijk gaat om *ideeën*. Daarna was ik ervan overtuigd dat de gouden sleutel voor vernieuwing gevonden kan worden in een goede *probleemstelling*. Weer later had ik het gevoel dat *processen* de alfa en omega vormen van innovatie. De laatste jaren zie ik vooral dat innovatie eerst en vooral mensenwerk is en dat *mensen* misschien wel de belangrijkste succesfactor vormen. *Ideeën, problemen, processen en mensen*. Korter kan ik het niet samenvatten. Een en ander zal ik illustreren aan de hand van voorbeelden uit de wereld van de biobased economy; een ontwikkeling waar ik de laatste jaren intensief bij betrokken ben.

Uiteindelijk gaat het om ideeën

De maatschappelijke werkelijkheid wordt in belangrijke mate gevormd door ideeën. Ideeën zijn de geestelijke voorafschaduwings van de materiële werkelijkheid van de toekomst. Zonder idee was er geen wiel geweest. Zonder idee was er geen I-pad geweest. Geen schoorsteen, geen roman, geen elektriciteit, geen plantenbak, geen

De maatschappelijke werkelijkheid wordt in belangrijke mate gevormd door ideeën.

half volkorenbrood, gesneden, geen Efteling, geen Dance Valley, geen windmolen, geen microchips. Kortom, zonder ideeën zou er geen vooruitgang zijn. Concepten als eigendom en contract, organisaties als scholen en ziekenhuizen, instituties als rechtbanken en parlementen, al deze fenomenen die wij nu als een gewoon onderdeel van ons samenleven beschouwen, zijn ooit als ideeën ontsproten aan de menselijke geest.

Het was een enerverende tijd; de opkomst en ondergang van de Nationale Ideeënlijn. We kregen veel free publicity en iedere week kwamen er tientallen nieuwe ideeën binnen op uiteenlopende gebieden als vrije tijd, onderwijs, duurzaamheid en democratie. Na lang leuren met een tv-format kregen we in 1994 een tv-serie op prime time bij de NCRV onder de titel: 'Het Idee'. Het was een programma waarin de brede range van ideeën aan bod kwam. Enerzijds ademde het een hoge mate van 'NCRV-gezelligheid' en werden er huis-, tuin- en keukenideeën gepresenteerd. Anderzijds was het programma zijn tijd vooruit omdat politici als toenmalig minister Hirsch Ballin en Kamerleden als Jorritsma en Wolf-fensperger de kijker opriepen om met ideeën te komen voor maatschappelijke problemen op het gebied van veiligheid en filebestrijding.

De ideeën werden beoordeeld door een team van deskundigen op criteria als innovativiteit, technische realiseerbaarheid en duurzaamheid. Ook werd een korte maatschappelijke kosten-baten analyse gemaakt. De meest kansrijke ideeën stuurden we door naar overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. En daar begonnen de problemen. We waren net afgestudeerd, licht naïef en wisten van de wereld niet af. Dus stuurden we ideeën gewoon maar direct aan de Minister van Verkeer en Waterstaat. Achteraf hoorden we dat zo'n idee dat bureau natuurlijk nooit bereikte, maar als een hete aardappel van bureau naar bureau werd geschoven, waarna we in het gunstigste geval na vijf maanden een brief met een obligate vriendelijke dankzegging ontvingen. Langzaam maar zeker kwamen we erachter dat er zoiets bestond als het 'not invented here syndrome'. In veel grote organisaties worden ideeën van buiten met een grote dosis argwaan en scepsis ontvangen.

Mijn onvoorwaardelijk geloof in de kracht van ideeën was tijdelijk geknakt. Voor verandering bleek meer nodig te zijn dan louter de aanwezigheid van een goed idee. Toch bleef het een onderstroom in mijn denken. Een goed idee heeft een mobiliserende kracht en verenigt mensen en middelen. Een goed idee bevat een magnetiserend toekomstbeeld. Soms is de kracht van een idee zo groot dat de werkelijkheid zich daar naar voegt.

Een mooi voorbeeld van een magnetiserend toekomstbeeld is de ontwikkeling van een biobased economy: de transitie van een economie die op olie is gebaseerd naar een economie die maximaal gebruik maakt van de verschillende kwaliteiten van planten. De topman van DSM Feike Sijbesma schetst het beeld van de mensheid die al duizenden jaren leeft in en van de natuur. We zitten nu in een korte onderbreking van 200 jaar waarin we in hoog tempo de meeste olie opstoken met de daarbij behorende CO₂-uitstoot. Binnenkort zullen we een nieuw tijdperk betreden waarin we opnieuw, maar dan intelligenter gebruik gaan maken van al het moois wat groeit en bloeit op de planeet aarde. De Italiaanse kunstenaar Pistoletto heeft het over 'Third Paradise'. Ooit waren we in balans met natuur (heerlijk, dat willen we opnieuw); daarna werden we rijk, welvarend en gezond (heerlijk, dat willen we zo houden) en nu staat de wereld voor de opgave om het beste van beide werelden te verenigen. Een concreet voorbeeld in de biobased economy is de ontwikkeling van de plant-bottle. Coca-Cola heeft de ambitie om binnen vijf jaar haar flessen voor 100 % uit plantenstoffen te laten bestaan. Deze plant-bottle vervangt de huidige PET-fles die van olie gemaakt is. Dat gaat niet over klein bier: Coca-Cola verkoopt wereldwijd 1.8 miljard producten *per dag*. Inmiddels werken in Nederland tienduizenden mensen bij bedrijven, universiteiten, overheden en NGO's aan de ontwikkeling van een biobased economy.

Uiteindelijk gaat het om problemen

Wijlen Eckart Wintzen richtte begin jaren '80 het ICT-bedrijf BSO op, dat binnen korte tijd uitgroeide tot een organisatie met enkele duizenden mensen. Hij werd bekend met zijn filosofie van zelfstandig werkende cellen. Ik vroeg hem om lid te worden van het Comité van Aanbeveling van de Ideeënlijn en hij bromde dat dat akkoord was, als het hem maar geen tijd zou kosten. Hij kende de kracht van ideeën, maar relativeerde het belang ervan ook. Volgens hem komen zaken pas écht in beweging indien er sprake is van onvervulde behoeften. Problemen vormen de motor achter de maatschappelijke vooruitgang. Indien er sprake is van een breed gevoelde maatschappelijke urgentie, ontstaat er de politieke wil om deze problemen ook op te lossen. Op dat moment worden publieke middelen en ambtelijke capaciteit vrijgemaakt en ontstaat er ruimte voor verandering. Op het moment dat files als een groot maatschappelijk probleem werden ervaren, werd er ook ruimte vrij-

gemaakt om de files aan te pakken. Toen men constateerde dat veel problemen zich concentreerden in de grote steden, werd het grotestedenbeleid in het leven geroepen met de daarbij behorende bewindspersoon en gelden. Op het moment dat het natuurbeleid lager op de politieke agenda kwam, stonden de investeringen in de ecologische hoofdstructuur onder druk. Een sterk gevoelde maatschappelijke urgentie leidt vaak tot meer politieke aandacht en daarmee tot meer budget om de betreffende problemen aan te pakken.

Losse ideetjes zijn interessant en spannend, maar zij landen pas indien zij een antwoord bieden voor een reëel bestaande maatschappelijke behoefte. Dat was ook de conclusie die we trokken na een paar jaar Nationale Ideeënlijn. We gingen het anders aanpakken. We stopten met het random verzamelen van ideeën en het doorsluizen hiervan naar overheden en andere organisaties. Exit Nationale Ideeënlijn. Leve het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie. Onze eerste stap was nu gericht op overheden, teneinde veel beter aan te kunnen sluiten op hun problemen en behoeften. 'Het is verstandig om in deze tijd gebruik te maken van de expertise en ervaringskennis van bewoners, bedrijven en organisaties. Indien je als overheid je planvormingsprocessen zodanig inricht dat je in een vroeg stadium die kennis en ideeën kunt aftappen, kan dat leiden tot een grotere kwaliteit en een grotere legitimiteit van je beleid.' Daarmee zaten we media jaren '90 midden in de opkomst van het denken over burgerparticipatie, interactief besturen en coproductie. Vanaf dat moment stond in ons werk altijd een concreet maatschappelijk probleem of opgave centraal.

Het in algemene zin aansluiten op een maatschappelijke en politieke behoefte is mooi, maar vervolgens komt het er wel op aan om 'de juiste vragen' te stellen. Het haarscherp analyseren van een problematiek is nodig om zicht te krijgen op de juiste aangrijpingspunten voor oplossingen. Een complicerende factor daarbij is dat het definiëren van deelproblemen vaak ook een politiek karakter heeft. Aan het begin van de 21-ste eeuw werd integratie in Nederland van links tot rechts beschouwd als een belangrijk maatschappelijk vraagstuk. Het problematiseren van de dubbele nationaliteit, zoals het eerste kabinet Rutte deed, werd echter door veel mensen beschouwd als het aanpakken van een schijnprobleem.

Men zegt wel dat de juiste vraag al de helft van de oplossing is. Maar wanneer is een probleemdefinitie 'juist'? Laten we weer even een uitstapje maken naar de wereld van de biobased economy. Inmiddels staat dit thema stevig in het regeerakkoord en op de politieke agenda. De vraag is waar de inspanningen zich nu op moeten richten. Gaat het om het ontwikkelen van nieuwe kennis, bijvoorbeeld over bioraffinage? Gaat het om valorisatie van reeds beschikbare kennis in nieuwe producten en technologieën? Ligt de sleutel bij de ontwikkeling van de consumentenvraag naar biobased producten? Gaat het om het wegnemen van belemmerende regelgeving? Of moet de energie vooral gericht worden op

de ontwikkeling van het maatschappelijk draagvlak in samenspel tussen bedrijven, NGO's en overheden? Het is te makkelijk om te stellen dat het allemaal belangrijk is. Politiek is vooral ook keuzes maken over welk probleem met voorrang wordt aangepakt. Het vergt kennis, intuïtie en ervaring om de cruciale mechanismen te kunnen benoemen.

Problemen zijn een belangrijk vertrekpunt, maar ze vormen niet 'de gouden sleutel' voor innovatie. Voor verandering is meer nodig dan een breed gevoelde maatschappelijke urgentie, of een scherp geformuleerde probleemstelling.

Uiteindelijk gaat het om processen

Om van A naar B te komen moet je op reis gaan. Om van een probleem tot een oplossing te komen, zul je een proces moeten doorlopen. De grote vragen in het huidig openbaar bestuur gaan niet zozeer over wát we willen bereiken, maar hoé we dat willen bereiken. Processen gaan over het 'HOE'. Processen gaan over verandering, over de loop der dingen, over hoe iets gestalte krijgt en tot stand komt. Processen hebben ook grote invloed op de inhoud van de uitkomst, hoe iets uitgevoerd wordt, hoe het werkt, wat het effect is en hoe het beleefd wordt. Een goed proces biedt de ruimte om tot inhoudelijke verdieping te komen. Hoe kunnen zo veel mogelijk 'rijke beleidsopties' gecreëerd worden? Hoe kunnen die maatregelen gekozen worden die het grootst mogelijke gevolg hebben? Hoe kunnen de verschillende sectoren en kokers tot integrale oplossingen komen? Hoe kunnen we partijen in de samenleving verleiden gezamenlijk iets tot stand te brengen? Op welke wijze kan aangehaakt worden op een reeds bestaande maatschappelijke dynamiek? Dat zijn de belangrijke vragen voor het innovatief vermogen van het openbaar bestuur. Slecht doordachte processen leiden tot eendimensionale oplossingen en mobiliseren het chagrijn. Intelligente processen kunnen leiden tot kwalitatief hoogwaardige uitkomsten en vergroten het draagvlak bij betrokkenen. Na enkele jaren raakte ik langzaam maar zeker doordrongen van het belang van passende processen voor het tot stand brengen van maatschappelijke innovatie.

Procesvoering is een van de meest mysterieuze begrippen in het openbaar bestuur. Enkele duizenden jaren geleden beschreef Heraclitus reeds het Panta Rhei principe: Alles stroomt en niets beklijft. Je kunt niet tweemaal in dezelfde rivier stappen. Een proces is een opeenvolging van gebeurtenissen in de tijd waarbij doel en richting vooraf globaal zijn bepaald, maar waarbij ruimte bestaat om in te spelen op wensen of ontwikkelingen vanuit de omgeving. Waar een project een duidelijk begin- en eindpunt kent en een nauwkeurig omschreven doelstelling, daar is een proces diffuser omdat het doelzoekend is. Een proces is adaptief ten opzichte van krachten van andere betrokken actoren die invloed uitoefenen op het proces. Voor innovatie is een intelligente procesarchitectuur noodzakelijk maar

Soms is de kracht van een idee zo groot dat de werkelijkheid zich daar naar voegt.

een algemene blauwdruk daarvoor is niet te geven. In vrijwel ieder ontwikkelingsproces wordt er geschakeld in verschillende rondes en arena's, waarbij externe partijen, experts, eindgebruikers en beslissers op passende momenten worden betrokken. In de meeste innovatieprocessen wisselen fasen van divergentie en convergentie elkaar af. Soms wordt er actief gebrainstormd over een veelheid aan mogelijkheden, terwijl op andere momenten alle energie uitgaat naar het kiezen en selecteren van opties. Adequate procesvoering is vaak een kwestie van balanceren. Vaak is het een kwestie van meebewegen, maar soms is het ook belangrijk om standvastig koers te bewaken. Vaak is het goed om alle betrokken belangen zoveel mogelijk te honoreren, maar soms is het ook goed om een grens te markeren. Vaak is het goed om geduld te betrachten en de tijd zijn werk te laten doen, maar soms is het ook goed om een uiterste datum te stellen. Vaak is het goed om het toeval de ruimte te bieden, terwijl in sommige gevallen een zeer doordachte regie noodzakelijk is. Vaak is het goed om open te staan voor nieuwe ongedachte oplossingen, terwijl het ook zinvol is om het huiswerk goed gedaan te hebben en een voorkeursoplossing en een terugvalscenario achter de hand te hebben.

Eigenlijk valt er in algemene zin niet zoveel eenduidigs te zeggen over procesvoering. Dat zorgt ervoor dat er vaak smalend wordt gedaan over een proces, alsof het louter management newspeak zou zijn. Dat is echter een misvatting. 'Het is in de verandering dat de dingen hun bestemming vinden.'

Een voorbeeld uit de praktijk. In 2011 is het Manifest Biobased Economy ondertekend door 43 grote partijen. Grote bedrijven als DSM, KLM, Essent, Rabobank, koepels als VNO-NCW en het productschap akkerbouw en NGO's als Wereld Natuur Fonds, IUCN, Natuur en Milieu en Oxfam Novib maakten daarbij afspraken over de ontwikkeling naar een duurzame biobased economy. Als procesbegeleider mocht ik de totstandkoming van dit manifest ondersteunen. Terugkijkend zie ik een paar essentialia: er waren enkele gezaghebbende initiatiefnemers vanuit het Ministerie van EZ (programmadirecteur Roel Bol) en

vanuit DSM (directeur Corporate Affairs Ward Mosmuller). Het betrof een nieuwe ontwikkeling waarbij elk der betrokken partijen kansen zag om zijn eigen doelen te realiseren en te verbinden met andere doelen. De betrokken actoren hadden elkaar in een aantal bijeenkomsten leren kennen en langzaam maar zeker groeide een wederzijds respect en een vertrouwensbasis om met elkaar stappen vooruit te zetten. Partijen hadden elkaar ook nodig om verder te komen. Bedrijven zagen het belang in van samenwerking met NGO's teneinde een maatschappelijke 'license to operate' te verkrijgen. Andersom realiseerden de betrokken NGO's zich dat een actieve samenwerking met bedrijven noodzakelijk is om duurzaamheidsdoelen te bereiken. Afsproken werd om met elkaar te onderzoeken of er een aantal gemeenschappelijke overwegingen, doelstellingen en voornemens viel te formuleren. Na enkele eerste proeven die succesvol werden afgesloten, ontstond uiteindelijk een werkbaar basisversie die in enkele bewerkingslagen verder vervolmaakt werd. Tussentijds konden partijen schriftelijke amendementen indienen, maar de belangrijkste voortgang werd geboekt in bijeenkomsten waarin betrokken partijen de degens kruisten over de meest betwiste deelt thema's. Op een zeker moment werd de druk opgevoerd door een datum voor ondertekening vast te stellen. Enkele betrokken organisaties stelden voor dit manifest op CEO niveau te laten ondertekenen. Vervolgens kwam er de laatste maand een bijzondere dynamiek op gang, waarbij een aantal bedrijven dat niet betrokken was bij de onderhandeling op het laatste moment aangaf het manifest graag te willen onderschrijven. Zo verdubbelde het aantal ondertekenaars in enkele weken. Het manifest is door verschillende betrokken partijen gebruikt om ook richting politiek aan te geven dat de ontwikkeling naar een duurzame biobased economy op maatschappelijk brede steun kan rekenen.

Een goede procesvoering is van groot belang voor het realiseren van innovatieve oplossingen. Werkende weg raakte ik er echter van overtuigd dat ik nog een belangrijk element miste. Ideeën, problemen, processen, het zijn allemaal betrekkelijk lege woorden. Innovatie moet ook een ziel hebben, het moet ballen hebben. Innovatie is ook mensenwerk.

Uiteindelijk gaat het om mensen

Onderzoek van verschillende universiteiten wijst uit dat de menselijke factor cruciaal is voor het welslagen van vernieuwingsprocessen. De Erasmus Universiteit, de Commissie Wijffels, de Adviesraad voor Wetenschap en Technologie, allen wijzen ze in verschillende bewoordingen op dezelfde eeuwige waarheid: het zijn mensen van vlees en bloed die het verschil maken. Een paar jaar geleden was het gebruikelijk om te kijken naar 'best practices' als het gaat om innovatie. Recentelijk gaat de aandacht steeds vaker naar 'best persons'. De Universiteit van Tilburg doet onderzoek naar het belang van 'sleutelpersonen' bij de revitalisatie van oude wijken. Innovatie komt tot stand omdat gedreven mensen

Procesvoering is een van de meest mysterieuze begrippen in het openbaar bestuur.

zich er sterk voor maken. Soms is het daarbij nodig om tegen de stroom in te roeien. De oude Machiavelli wist het reeds: 'Niets is zo moeilijk te realiseren als vernieuwing, omdat velen hun belangen aan het bestaande hebben verbonden.' Innovatoren laten zich daarvoor niet uit het veld slaan, ze gaan door, linksom of rechtsom, bovenover en soms ergens dwars doorheen. Zij weten wanneer wat nodig is en handelen ernaar. Ook in mijn eigen werkpraktijk zie ik dat het verschil tussen succes en falen voor een belangrijk deel bepaald wordt door mensen. Daarom is het een genoegen om voor 'sterke opdrachtgevers' te werken. Het adagium van managementgoeroe Tom Peters 'Think Talent' vormt voor mij al jaren het belangrijkste richtsnoer bij het zoeken naar nieuwe mensen.

Even voor de goede orde. Dit is geen lofzang op de individuele scheppingskracht in de geest van de Amerikaanse conservatieve denker Ayn Rand. Zij ordende de wereld in een overzichtelijk schema van enerzijds enkele creatieve grote geesten en ondernemers en anderzijds een grote groep volgers die al blij mochten zijn indien zij in hun schaduw mochten verkeren. De werkelijkheid is veel gemêleerder, waarbij op sommige momenten rond sommige vraagstukken de talenten van de een het best tot uitdrukking komen en in andere situaties andere mensen met andere kwaliteiten juist het verschil kunnen maken. Voor het mobiliseren van nieuwe leden voor een buurtenergiecoöperatie is een ander slag mensen nodig dan voor het ontwikkelen en op de markt zetten van een doorbraaktechnologie. Voor het ambtelijk in de steigers zetten van een innovatieprogramma rond een topsector zijn weer andere talenten nodig.

Ook in de wereld van biobased economy zijn dergelijke sleutelfiguren aan te wijzen. De eerder genoemde Roel Bol is een interessant voorbeeld daarvan. Als directeur Industrie en Handel van het Ministerie van LNV bouwde hij een indrukwekkend netwerk op van relevante personen bij bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Als directeur Kabinet van hetzelfde departement kon hij van nabij meemaken hoe de hazen lopen in het verkeer tussen topambtenaren, bewindspersonen en Tweede Kamer. Roel Bol heeft veel

eigenschappen van een succesvolle innovator. Hij heeft een aansprekende toekomstvisie en weet andere mensen daarvoor enthousiast te krijgen. Hij is niet bang om zijn nek uit te steken. Hij kan tegelijkertijd goed luisteren en is bereid zijn visie aan te passen aan nieuwe inzichten. Met een bijzonder talent voor netwerken vult hij het grootste deel van zijn bestaan met het sparren en bijpraten met mensen buiten de organisatie. Hij weet mensen voor zich in te nemen, of het nu gaat om zijn secretaresse, een actievoerder, een CEO of zijn minister. Hij weet tegelijkertijd zijn doelen goed te verbinden met de departementale en politieke werkelijkheid van het moment. Bol is goedlachs, maar kan soms ook zichtbaar chagrijnig zijn en zet deze kwaliteiten vermoedelijk ook strategisch in. Hij schroomt niet om af en toe gewoon 'Nee' te zeggen. Inmiddels beschikt hij over de ervaring om te kunnen bepalen op welke paarden hij moet wedden. Hij voelt haarscherp aan welke incentives en prikkels tot de meeste impact leiden. Een belangrijk deel van zijn werk bestaat uit het smeden van nieuwe coalities en het organiseren van nieuwe verbindingen. Na zo'n 40 jaar in het openbaar bestuur is hij nog steeds nieuwsgierig. Maar ook: 'Toen Onze Lieve Heer talenten op het gebied van bedrijfsvoering uitdeelde, stond hij niet vooraan'. Monitoring, beheersing en controle behoren niet tot zijn kerncompetenties. Een fenomeen dat overigens regelmatig ook zichtbaar is bij andere publieke pioniers. Regelmatig voorkomende eigenschappen van innovatoren zijn visie, creativiteit, moed, doorzettingsvermogen, denkkraft, eigenwijsheid, adaptiviteit en contactuele vaardigheden. In het openbaar bestuur strekt enige kennis van ambtelijke en politieke processen tot aanbeveling.

Ten slotte

Ideeën, problemen, processen, mensen. Misschien kan verandering alleen tot stand komen als er een 'policy window' is. Volgens de politicoloog Kingdon gaat het om dat magische moment waarin alles samenkomt: er is een maatschappelijk probleem, er is een idee dat belooft dit probleem op te lossen en er is een ambtelijk, politiek en maatschappelijk momentum. Na twintig jaar innovatie in het openbaar bestuur kom ik tot een voorlopige conclusie: dé gouden sleutel bestaat niet. Het goede nieuws is dat er minimaal vier sleutels zijn. En soms, heel soms, is het eenvoudige stervelingen gegeven om mee te mogen draaien aan één of meer van deze knoppen, of aan het verfijnen van hun wisselwerking. Dat vergt toewijding, wijsheid en ook een wind die gunstig waait. Succes is nooit gegarandeerd. Maar het is de inspanning meer dan waard. Als het lukt, dan gaat er een nieuwe wereld open. Dan ontvouwt zich een nieuwe werkelijkheid.

Regels voor pioniers

Max Kommer

Pionieren riekt naar vrijheid en het overschrijden van grenzen. Maar waar zouden pioniers zijn zonder regels? Waar bouwen zij dan op voort? Hoe zijn zij dan beschermd tegen de buitenwereld en tegen zichzelf? Spelen met regels geeft kansen.



Het Wilde Westen

Het komt misschien omdat ik te veel Westerns heb gezien, maar nog nooit voelde ik het belang van recht en regels –en de handhaving daarvan– sterker dan die keer dat ik me even pionier kon wanen. Een pionier zoals in die Westerns: degene die zich voorbij de rand van de beschaving waagt en de woestenij in trekt.

Dat deed ik natuurlijk niet echt - ik verhoud me tot pioniers als Karl May tot Old Shatterhand. Maar ik stond wel op het erf van een boerderij, ergens op de prairie van Arizona. Ik was er net gewaarschuwd voor de giftige slangen en spinnen die ik tegen kon komen. En ik dacht: 'Ja, als ik hier 100 jaar geleden had gestaan, zou een beet van zo'n dier me vast fataal worden. Maar het meest beangstigende dat me dan had kunnen overkomen, zou waarschijnlijk toch zijn geweest dat er van die heuvels in de verte een vreemdeling zou zijn komen aanrijden.'

Wat ik daar ervoer, was dat er eigenlijk geen groter gevoel van onveiligheid is, dan dat je geheel op jezelf bent aangewezen tegenover een ander mens. Een ander van wie je niet weet wat die in de zin heeft, in een context waar eigenlijk alles mogelijk is, zonder dat er ook maar enige kans is dat een overheid je beschermt.

Wat de pionier nodig heeft

Het was deze ervaring waar ik ineens aan moest denken toen ik met dit stuk bezig was en ik me afvroeg wat pioniers eigenlijk met regels moeten – of omgekeerd, wat regels met pioniers moeten.

Niets, is dan het eerste wat in je opkomt. Regels zitten ons immers in de weg, ze beperken onze vrijheid. Niet alleen als pionier, maar ook als minder avontuurlijke inwoner van dit land loop je er voortdurend tegenaan. Wil je je huis van een dakopbouw voorzien, of alleen maar een vrolijker kleurtje geven, dan is de kans groot dat er wel een of ander ambtenaar is die een regel weet te vinden om het je onmogelijk te maken. En als je een eigen zaak wilt beginnen, dan is het bijna onontkoombaar dat je van de ene instantie aan een regel moet houden die je dwingt iets te doen wat een andere instantie je juist verbiedt – ook op grond van een regel. Oh ja, en dan was er natuurlijk nog die Europese regel over de maximale kromte van bananen – of waren het komkommers. Waarschijnlijk allebei ...

Maar ja, dat is maar één kant. De andere kant is dat je als inwoner van dit land, en zelfs als pionier, toch vooral je gang kunt gaan juist omdat er wat dingen geregeld zijn. Wat basale dingen zoals een redelijke mate van veiligheid –ten minste bescherming van leven en bezit– die je geboden wordt doordat er een staat is die regels stelt en handhaaft. En die veiligheid gaat verder dan bescherming tegen een onbekende die uit de verte aan komt rijden. Die bescherming omvat ook, om maar even in Western-termen te blijven, dat je een eigendomsrecht kunt vestigen en doen gelden op een stuk grond dat je bent gaan bewerken, op de wilde paarden die je gevangen hebt of op het goud dat je gevonden hebt.

En er is meer, zoals we zullen zien. Er zijn daarnaast ook regels die de pionier misschien niet nodig heeft, maar die hem wel stimuleren of sterker maken. Ook daar gaan we het over hebben.

Veiligheid – en zekerheid

Het begint dus bij veiligheid. En dan niet alleen in de zin van de afwezigheid van criminaliteit, maar breder - veel breder. Eigenlijk moeten we voor een goed begrip van wat ‘veiligheid’ inhoudt, naar het Engelse begrip *security*. En dan meteen ook maar een flink eind terug in de ideeëngeschiedenis. Naar de 17^e eeuw, en meer in het bijzonder naar Thomas Hobbes. In zijn *Leviathan* betoogt hij op overtuigende wijze dat de menselijke natuur ertoe leidt dat ‘mensen, gedurende de tijd dat zij niet onder een gemeenschappelijke macht leven die allen ontzag afdwingt, in een toestand verkeren die we oorlog noemen, en wel een oorlog van allen tegen allen’ (Hobbes 1985, p.136). Zo’n tijd van oorlog is er een waarin ‘mensen zonder enige andere zekerheid (*security*) leven dan die hun eigen kracht en vindingsrijkheid hen kan verschaffen. In deze toestand is er geen plaats voor doelgerichte arbeid, want het is niet zeker dat deze resultaat zal hebben; ... geen architectuur; ... geen beeldende kunst ...; geen maatschappelijk leven; en, wat het ergste is, een voortdurende angst voor, en dreiging van een gewelddadige dood; het menselijk bestaan is er eenzaam, armoedig, afstotelijk, beestachtig en kort’ (Hobbes, idem).

De veiligheid waar Hobbes het over heeft, is dus vooral zekerheid. De –redelijke– zekerheid dat we niet gewelddadig aan ons einde zullen komen, maar vooral ook de zekerheid dat we de vrucht van onze arbeid zullen kunnen plukken, dat wat van ons is ons niet zal worden afgenomen, dat afspraken die we met een ander maken zullen worden nagekomen en dat als er onenigheid ontstaat er een instantie is die zonder aanzien des persoons tot een oordeel zal komen – een oordeel waarvan de werking vervolgens ook nog eens kan worden afgedwongen.

Veiligheid en zekerheid kun je ook zien als een vorm van vrijheid, in de zin van ‘vrijwaring van vrees’.

Nu heeft Hobbes het in dit citaat niet over regels, maar over een sterke arm, het vermogen om geweld te gebruiken. Macht dus. Het is een wat moderner inzicht –niet per se in de tijd, maar wel in het denken– dat die macht ook aan regels gebonden moet zijn, omdat het leven onder ongebonden (staats)macht even onveilig en onzeker is als het leven zonder de bescherming van die macht. Maar het is goed er even bij stil te staan dat de macht die we soms als hinderlijk ervaren, wel essentieel is. Zonder die macht is recht immers een ijdel woord (cf. Kommer, 2007).

Vrijheid – zonder zorgen

Veiligheid en zekerheid kun je ook zien als een vorm van vrijheid, in de zin van ‘vrijwaring van vrees’, de vrees dat een ander je iets aandoet of afneemt.² Maar pioniers willen natuurlijk een veel bredere vrijheid – om te doen en te zeggen³ wat hen goed lijkt.

Ook die biedt de wet. In de eerste plaats door rechten te benoemen (‘niemand heeft voorafgaande toestemming nodig om ...’) maar zelfs door te verbieden. Immers, wetten en regels verdelen de werkelijkheid in tweeën: wat ‘erbij hoort’ en wat niet, wat mag en wat niet mag, wat goed is en wat slecht (cf. Schuyt, 1982). Een verbod beperkt de handlingsruimte, de vrijheid. Maar tegelijkertijd schept het ruimte, geeft het vrijheid. Door het digitale karakter van wetten en regels erkent een verbod tegelijkertijd wat er wel mag zijn.

¹ Ik baseer mij op de Nederlandse vertaling van W.E. Krul.

² De Amerikaanse president Roosevelt betrok dit in zijn befaamde State of the Union van 1941 op staten, maar het geldt evenzeer tussen personen.

³ ‘Freedom of Speech’ is de eerste van de door Roosevelt genoemde Four Freedoms.

Soms zijn regels en wetten overigens niet digitaal maar beschrijven ze een optie waarvoor je kunt kiezen, of niet. Het huwelijk, de vereniging en diverse ondernemingsvormen zijn daarvan voorbeelden. Niemand is verplicht om een relatie met een of meer anderen aan te gaan, maar als je dat wilt dan is er een aantal standaardvormen waarvan je gebruik kunt maken. Voordeel daarvan is dat er dan direct van alles geregeld is, en dat je dat niet allemaal zelf vorm hoeft te geven. Je kunt gebruik maken van en voortbouwen op wat er al is. Een beetje alsof je op schouders van reuzen staat, of in elk geval op die van miljoenen mensen die je zijn voorgegaan. Die met elkaar afspraken hebben gemaakt over eigendom, relaties, hergebruik, organisatievormen, verantwoordelijkheden en honderden andere zaken die inmiddels standaard zijn geworden – als optie of *default* in de wet vastgelegd, als standaardovereenkomst of voorbeeldcontract; of juist waarvan inmiddels is vastgesteld dat ze niet juridisch houdbaar en afdwingbaar zijn. Dat levert in individuele gevallen en voor de samenleving als geheel een enorme winst op. Maar als je het anders wilt, kun je ook kiezen voor de optie om een specifieke overeenkomst op te stellen – al schrijft de wet meestal wel voor welke vorm die moet hebben, wat er in elk geval in geregeld moet worden en aan welke verplichtingen je moet voldoen om die overeenkomst rechtsgeldig te maken.⁴

Mensen die de grenzen opzoeken en nieuwe dingen willen –pioniers– zullen waarschijnlijk meer dan mensen die voor het gebaande pad kiezen, met al deze kanten van regels te maken krijgen. Soms en misschien wel vaak zullen ze de beperking van het verbod ervaren. Als ze tegengehouden worden bij het realiseren van een mooi plan, bijvoorbeeld: het bouwen van een berg kan niet doorgaan, omdat het bestemmingsplan dat niet toelaat. Maar voor de pionier waar dit boek over gaat, degene die opereert binnen de stevig georganiseerde en gereguleerde Nederlandse samenleving, is er zeker ook de kant van het faciliteren, het wegnemen van zorgen. Je kunt je als pionier richten op de kern van wat jou bezighoudt, en hoeft geen tijd en energie te verspillen aan het bedenken van de regeltjes.

Richting, ruimte en paternalisme

De Westerns waar ik deze bijdrage mee begon, hebben niet voor niets die naam. ‘Go West, young man’ was wat would-be pioniers te horen kregen en wat ook in de regels was vastgelegd. Niet als een hard gebod of enige wat niet verboden was, maar wel als een duidelijke aanwijzing: ‘daar heb je de ruimte, de mogelijkheden’.

Dat soort aanwijzingen is er in onze samenleving veel minder. Maar ze zouden er wel kunnen zijn, en soms worden ze ook daadwerkelijk gecreëerd. Een manier om ontwikkeling en innovatie te stimuleren op een gebied waar dat nodig geacht wordt, is daar te dereguleren – of in elk geval een tijdje te wachten met reguleren. Dat geeft de pioniers die er zijn de ruimte en kan nieuwe pioniers aantrekken. Waarbij het nog steeds nodig zal zijn om een aantal algemene regels te blijven hanteren – om de pioniers vrijheid en veiligheid te bieden en om de samenleving in zijn geheel te beschermen tegen gevaren en uitwassen. Een voorbeeld hiervan is de in 2012 geïntroduceerde ‘Innovatieve experimenteerruimte onderwijs’ (zie overheid.nl, dossier 33116), expliciet bedoeld om een wettelijke grondslag en daarmee ruimte te creëren voor innovatieve experimenten ter bevordering van de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het onderwijs. En het programma *Justice for Business* van het Engelse ministerie van Justitie (Ministry of Justice, 2012) beoogt de kracht van de Engelse economie te vergroten, onder andere door de markt van de juridische dienstverlening open te breken, waardoor nieuwe vormen daarvan mogelijk worden.

Maar ook waar zo’n aanwijzing ‘ga hier vooral je gang’ ontbreekt, is er natuurlijk ruimte om te pionieren. Bijvoorbeeld door formeel of in de praktijk de werking van een algemene regeling uit te breiden of er een nieuwe vorm aan toe te voegen. Dat hoeft trouwens niet altijd materiële betekenis te hebben in de zin dat er echt iets mogelijk wordt wat tot dan toe niet kon. Het kan ook vooral symbolische waarde hebben: iets wat feitelijk altijd al mogelijk was, wordt erkend. Een sprekend voorbeeld is het zogenaamde homo-huwelijk. Vanuit een juridische optiek is het burgerlijk huwelijk vooral een zakelijk arrangement dat (financiële) verhoudingen tussen partners en hun eventuele kinderen vastlegt, en dus maakt het niet zo veel uit of als dat arrangement is voorbehouden aan twee mensen van verschillend geslacht – hetzelfde kan immers net zo goed met een contract geregeld worden. Maar vanuit een morele of emotionele optiek is het huwelijk vooral de bevestiging van een band tussen twee personen. En dan maakt het ineens wel uit: door partners van gelijk geslacht uit te sluiten, worden zij buiten de normaliteit geplaatst – en dat kunnen zij als een ontkenning van hun wezen ervaren.

Overigens maakt dit voorbeeld direct duidelijk waarom pionieren met de regels soms op (heftige) weerstand stuit: voor wie het huwelijk als een sacrament ziet dat van nature of vanwege een hogere macht is voorbehouden aan een man of vrouw, kan het openstellen ervan voor personen van gelijk geslacht een ontheiliging, en eventueel zelfs een ontkenning van de eigen, gelovige, persoon inhouden.

⁴ Voor de volledigheid moet hier ook vermeld worden dat je niet alles rechtsgeldig in een overeenkomst kunt opnemen: als een afspraak tussen twee partijen strijdig is met de wet, is die afspraak nietig.

Allereerst: voor pioniers die de ruimte willen hebben, is een verbod beter dan een gebod.

Regels voor regels voor pioniers

Tot zover het algemene verhaal. Een interessante vraag is nu, of er soorten regels te bedenken zijn waar pioniers meer aan hebben dan aan andere soorten. Of, met andere woorden, of we beleidsmakers en regelgevers wat vuistregels kunnen meegeven om het pioniers makkelijker te maken.

In dit beperkte kader kan dat niet systematisch uitgewerkt worden, maar er valt wel iets over te zeggen. Allereerst: voor pioniers die de ruimte willen hebben, is een verbod beter dan een gebod. Dat klinkt paradoxaal, maar het is logisch. Immers: wat niet verboden is, is toegestaan. Oftewel, als ergens een bord staat dat ik niet linksaf mag slaan, blijven er nog heel veel richtingen over waarin ik wel mag. Maar als er een bord staat dat ik rechtdoor moet rijden of rechtsaf slaan, zijn er maar twee mogelijkheden.

Tegelijkertijd kan met een verbod ook richting gegeven worden. Een verbod houdt immers een uitdaging in. Als auto's niet meer dan X mg CO₂ per gereden kilometer mogen uitstoten, is dat een stimulans om auto's te bouwen die aan die eis voldoen – en dus om de grenzen van de technologie te verleggen.

Hoewel pionieren niet per se met technologische innovatie hoeft samen te gaan, zullen veel pioniers wel gebruikmaken van nieuwe technologie. Als ze dan gemak, of in elk geval geen last, van regels willen hebben, zullen die regels technologie-neutraal moeten zijn. Oftewel, wat geldt bij gebruik van de ene technologie (of zonder gebruik van enige technologie, als dat mogelijk is) moet ook gelden bij gebruik van een andere technologie. Eén van de manieren om dat te bereiken is door regelgeving (en de toepassing daarvan) toe te spitsen op het te behalen resultaat (het gewenste of ongewenste gedrag) en niet op een manier om dat te bereiken (het bevorderen of belemmeren van specifiek vormen van dat gedrag, of het stellen van eisen die niet direct iets te maken hebben met wat je wilt berei-

ken of voorkomen). Een mooi voorbeeld hiervan is de regel dat je je alleen op een adres mag inschrijven als je daar meer dan zes maanden per jaar woont. Ongetwijfeld nuttig om allerlei vormen van fraude te voorkomen, maar –omdat het hebben van een vast adres vooralsnog nodig is om van een aantal onontbeerlijke diensten gebruik te maken- onnodig lastig voor wie de mogelijkheden van de ICT ten volle benut en daardoor een stuk minder aan een vaste woonplaats gebonden is (cf. Jacobs, 2013).

Veel pionieren is niet het veroveren van een volstrekt nieuwe wereld, maar het oprekken van de grenzen van het bekende. Daarbij is een wettelijke regeling van 'goed gejat is beter dan slecht bedacht' eigenlijk onontbeerlijk. Een vorm van bescherming van intellectueel eigendom, dus, die hergebruik en voortbouwen (een andere vorm van 'op de schouders van reuzen staan') mogelijk maakt. *Creative commons* is daarvan een voorbeeld, maar dat veronderstelt dat de bedenker van iets ervoor kiest om het onder die voorwaarden ter beschikking te stellen. Voor pioniers in de zin van creatieveling –en daarmee waarschijnlijk voor de hele samenleving – zou het mooi zijn als dat de *default* was. Als, met andere woorden, in het woord *copyright* de nadruk op het *right* zou liggen: een recht om te kopiëren (opnieuw te gebruiken), onder erkenning van het auteurschap en eventueel -als de oorspronkelijke bedenker dat expliciet wil- tegen betaling van een 'recht'. En dan, natuurlijk, een redelijke uitleg en toepassing daarvan, zodat het auteurs- merken- of patentrecht niet gebruikt kan worden om monopolies te creëren of hergebruikers een poot uit te draaien.

Meestal vergt pionieren een stevige investering. Van tijd en energie, en soms ook van geld. Daarom kunnen pioniers gebaat zijn bij regels die ervoor te zorgen dat innovatief handelen aantrekkelijk wordt door *free rider* gedrag onmogelijk te maken. Denk aan een vereniging van eigenaren of juist een van de afzonderlijke eigenaren die zonne- of wind-energie wil gaan opwekken, of aan een winkeliersvereniging die een onderling alarmeringssysteem wil ontwikkelen om een winkelcentrum veiliger te maken. In zo'n geval is het goed als er de mogelijkheid bestaat om gedogen, of zelfs medewerking (en meebetalen) af te dwingen.

Wat voor pioniers, of althans voor mensen die graag de grenzen opzoeken, vaak moeilijk te verkroppen is, is dat er met regels ook richting gegeven wordt 'voor het eigen bestwil van de mensen'. Toch zijn er goede argumenten voor een dergelijk overheidspaternalisme – ook ten aanzien van pioniers. En die argumenten vinden eigenlijk allemaal hun grond in het feit dat de mens wat ingebakken tekortkomingen heeft.

In een nog niet zo lang geleden verschenen verkenning (Tiemeijer e.a., 2009) beschrijft de WRR welke kennis de wetenschap in de afgelopen heeft opgeleverd over hoe mensen beslissen. Een rode draad daarin is, dat keuzeprocessen een stuk minder weloverwogen en rationeel verlopen dan we vaak geneigd zijn te veronderstellen. Volstrekte keuzevrijheid

leidt alleen tot verantwoorde uitkomsten –voor individu en gemeenschap– als mensen volledig geïnformeerd zijn over alle mogelijkheden en de consequenties daarvan; en als ze in staat zijn dat ook allemaal te begrijpen en ernaar te handelen. In de praktijk zal dat zelden het geval zijn en wordt de keuze bepaald door een min of meer toevallige selectie van relevante factoren. Onder die omstandigheden maakt het erg veel uit welke optie als standaard (*default*) in de regels is opgenomen, oftewel welke *nudge* de regel geeft (cf. Thaler & Sunstein, 2008).

En tweede menselijke tekortkoming waaraan ook pioniers niet ontkomen, is het onvermogen om risico's reëel in te schatten, en in het bijzonder de neiging om te denken 'mij gebeurt dat niet'. Over de percentages wordt nog wel getwist, maar uit wetenschappelijk onderzoek blijkt keer op keer dat de meerderheid van de weggebruikers denkt dat zij beter rijdt dan anderen en dat zij dus geen ongevallen zal veroorzaken. Te verwachten valt daarom dat als de verzekering tegen wettelijke aansprakelijkheid niet verplicht zou zijn, veel mensen hem niet zouden afsluiten – met als gevolg dat slachtoffers van een verkeersongeval veel meer moeite zouden moeten doen om hun schade vergoed te krijgen, en de veroorzakers van die schade in grote financiële problemen zouden komen.

Iets vergelijkbaars doet zich voor bij de sociale verzekeringen. Kraaijeveld (2012) geeft een mooi voorbeeld van zelfoverschatting bij zzp-ers. Zij hoeven geen werknemerspremies te betalen, maar doen er daarom wel verstandig aan een voorziening te treffen voor als het plotseling slechter gaat. In de praktijk is de verleiding echter groot om te denken dat vooral anderen daarvan de dupe zullen zijn, en dat je zelf wel opdrachten zult krijgen. Met als gevolg dat er momenteel meer zelfstandigen onder de officiële armoedegrens verkeren dan werknemers.

En dan is er nog het menselijk onvermogen om op de lange termijn te denken. Het valt niet met zekerheid te zeggen, maar het lijkt geen wilde veronderstelling dat dat er in veel gevallen toe zal hebben geleid dat veel van de huidige zzp-ers te weinig pensioenvoorzieningen getroffen hebben.

Als gezegd – pioniers ontkomen niet aan deze tekortkomingen. Sterker nog, te beargumenteren valt dat wat iemand tot pionier maakt –een zekere onverschrokkenheid, meer de kansen dan de bedreigingen zien, zelfvertrouwen– ze er juist extra vatbaar voor maakt. Misschien is het dus wel zo dat pioniers niet 'ook', maar 'juist' gebaat zijn bij wat paternalistische regels.

Regels voor pioniers

Al schrijvende ben ik toch een beetje pionier geworden. Ik heb een terrein wat me enigszins bekend was, verkend met een nieuwe blik. Ik heb dat systematisch noch uitputtend gedaan, maar het heeft me inzichten opgeleverd die, naar ik hoop, doordat ik ze hier heb opgeschreven ook voor de echte pioniers nuttig zijn. Misschien alleen al doordat ze hen helpen om het positieve te zien van lastige maar onontkoombare regels, of hen op ideeën brengen om die regels in hun voordeel te gebruiken. Maar echt mooi zou het zijn als ze makers van regels benieuwd maken naar wat pioniers in concrete gevallen nodig hebben.

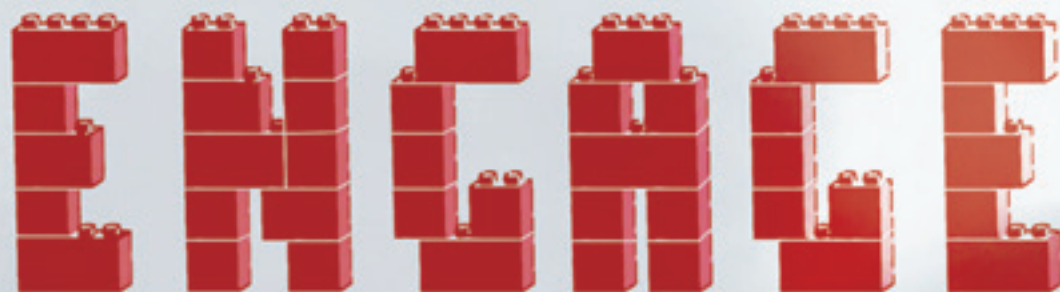
Referenties

- Hobbes, Th. (1985) *Leviathan*. Boom, Meppel / Amsterdam
- Jacobs, Esther (2013) Ik pas niet in het systeem (2) <http://estherjacobs.info/2013/02/ik-pas-niet-in-het-systeem-2/> (gezien 3 februari 2013)
- Kommer, M. (2007) De nieuwe internationale: waar macht ontbreekt, is recht een ijdel woord. In: J.W. Duyvendak e.a. (red.), *Macht en verantwoordelijkheid; essays voor Kees Schuyt*. Amsterdam, AUP
- Kraaijeveld, K. (2012) De keerzijde van de zzp-hype. In: *Vrij Nederland*, 17 december 2012
- Ministry of Justice (2012) Justice for Business. <http://www.justice.gov.uk/publications/corporate-reports/moj/2012/justice-for-business> (gezien 3 februari 2013)
- overheid.nl dossier 33116 <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/behandeldossier/33116>
- Schuyt, C.J.M. (1982) *Ongeregeld heden; Naar een theorie van wetgeving in de verzorgingsstaat*. Samsom, Alphen a.d. Rijn (oratie RUL)
- Thaler, Richard H. & Cass R. Sunstein (2008) *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press
- Tiemeijer, W.L., C.A. Thomas en H.M. Prast (red.) (2009) *De menselijke beslisser (WRR- verkenning 22)*. Amsterdam, AUP

Een mooie bijvangst van de essaybundel

Simône Huijs

Het realiseren van dit boek an sich bleek een mooi experiment sociale innovatie. Vragen stellen, waarden en drijfveren op tafel leggen, een samenspel als in de beste jazz nastreven. Is het gelukt? En wat hebben we geleerd?

A banner with the word 'Energie' (Energy) constructed from red LEGO bricks. The banner is mounted on a metal frame and is set against a background of blue scaffolding and a brick wall. The letters are built with various sizes of red bricks, creating a textured, three-dimensional effect. The banner is held in place by black straps along the top and bottom edges of the frame.

Energie

Samen slimmer in verbinding

Ik ben een gepassioneerde denker en doener om maatschappelijke vraagstukken in allerlei smaken en kleuren naar een volgende stap te brengen. Samen slimmer en in verbinding! Deze passie is er al vroeg. Als 17-jarige heb ik een kortstondige affaire met de lokale politiek en neem deel aan de commissie ruimtelijke ordening. Zoals dat gaat met affaires houdt het niet lang stand. Gevoel dat ik écht kan bijdragen en dat de liefde wederzijds is, vervlakt. De passie voor publieke vraagstukken verdwijnt echter niet. De liefde voor de publieke zaak brengt me naar de gemeente Venray. Ben ik tot voor kort nog generieke lijnen aan het uitzetten voor de toekomstige vraagstukken op rijksniveau bij het ministerie LNV, en daarvoor als bestuurskundig onderzoeker verbonden aan de Universiteit Twente, begeef ik me nu in een 'hands on' beleidspraktijk op het gemeentelijke en regionale speelveld. Da's een andere dynamiek! En het vraagt naast observeren, reflecteren en vergezichten schetsen om samenwerkingsallianties aan te gaan met ondernemers, andere overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke instellingen. Hoe zorgen we er samen voor dat de energie van de gemeenschap en de overheid leidt tot maximale (meer-)waardecreatie... uitdagingen te over!

Sociale innovatie en het samenbrengen van partnerschappen worden dikwijls gezien als 'die ontstaan toch van zelf' en 'dat doen we er toch wel even bij'. Maar slimme duurzame verbindingen zijn meer dan een toevallige ontmoeting. Echt in relatie komen en zijn met elkaar is een kwetsbare vanzelfsprekendheid. De waarde van sociale innovatie wordt nog al eens onderschat. Sociale innovatie is in mijn ogen het kloppend hart in de herwaardering van de relatie tussen samenleving en overheid. En dat verdient meer aandacht. In dit essay pak ik de draad op, die in de inleiding is neergelegd over de totstandkoming van de bundel Publieke Pioniers. En laat zien dat de realisatie en leerervaringen van de totstandkoming van een essaybundel verdacht veel weg hebben van 'real life' sociale innovatie in maatschappelijke vraagstukken. Dat alles wordt gelardeerd met TEDTalks die mij inspireren om vanuit uiteenlopende perspectieven naar vraagstukken te kijken.

Durf te vragen!

Na een zonovergoten vakantie in Italië, waar ik op het terras voldoende tijd heb voor reflectie op m'n onderhuidse kriebel, weet ik het zeker. Dit moet ik niet laten liggen, er is een behoefte die gevuld moet worden! Het idee voor de essaybundel Publieke Pioniers is geboren. Dan ligt er een idee, maar dan...? Een idee op de plank vangt alleen maar stof als je het niet deelt en verspreidt. En ik begin aan een route die ik nog nooit eerder heb afgelegd. Da's spannend en vraagt durf en lef. Een essaybundel impliceert essays: dat is meer-voud. Van meerdere mensen, niet van 'me myself and I'. Ik ga op zoek naar co-pioniers die het idee willen omarmen, verrijken of afschieten... dus met m'n elevator pitch onder de arm ga ik naar publieke pioniers die mij inspireren en vraag hen of ze willen aanhaken. Dan moet ik wel twee hobbels overwinnen. Allereerst heb ik geen opdrachtgever, dus kan niet sturen met de regel 'jouw baas wil'. En ten tweede, ik heb geen geld dus kan ook niet sturen of verleiden met 'als je meedoet dan krijg je geld voor het verhaal'. En toch... het werkt! De essayisten zijn enthousiast en aan boord. Nu nog financiering regelen zodat de bundel ook daadwerkelijk wordt vormgegeven, gedrukt en gepubliceerd. Dat vind ik extra spannend. Is men bereid om naast vrije tijd het project te voorzien van fondsen... En weer ga ik de boer op met het verhaal onder de arm om met enige schroom langs potentiële beschermheren te gaan. Het voelt haast tegennatuurlijk om geld te vragen.

Al gauw blijkt dat passie en gerichte energie aanstekelijk werken. De bundel komt op een moment dat de gemeente Venray, het Instituut Maatschappelijke Innovatie en de ministeries van BZK, EZ en I&M ook op zoek zijn naar lading van de woorden 'energieke samenleving' en 'zelfsturing'. Vanuit verschillende hoeken wordt de harde economische kant geregeld. Dit geeft mij het inzicht dat je alles kunt vragen. Je moet je vraag wel expliciet maken, want de ander kan het niet voor je bedenken. En ja, dan moet je je een beetje blootgeven en kwetsbaar opstellen. En het kan zijn dat je een 'nee' terugkrijgt op je #dtv (durf te vragen in Twittertaal). Uitkomsten met garanties vormen in een pionierende omgeving geen vertrekpunt. Amanda Palmer, muzikant, vertolkt in haar TEDTalk *The Art of Asking*¹ op inspirerende wijze de kracht van het stellen van vragen. Het vereist dat je echt in verbinding bent met de ander aan wie je de vraag stelt. Voor haar komen 'couch surfing', 'crowd surfing' en 'crowd funding' in essentie op het zelfde neer². 'Your falling into the arms of the audience, the connections and you're trusting each other'. Amanda laat zich vallen in de armen van haar publiek, door de muziek niet meer te verkopen maar kosteloos aan te

¹ Amanda Palmer The art of asking http://www.ted.com/talks/amanda_palmer_the_art_of_asking.html

² In 'crowd surfing' laat je je tijdens een concert in een publiek vallen zonder te vragen en vertrouwd te zijn dat ze je opvangen. Bij 'couch surfing' slaap je een nacht bij een wildvreemde die z'n bank voor je ter beschikking stelt zonder er geld voor te vragen en vertrouwd te zijn dat geen gekke dingen gebeuren. In 'crowd funding' laat je je vallen in de armen van het publiek en vraagt de ander om te bepalen of en wat het idee hem/haar waard is.

Je kunt deze bijeenkomsten met publieke pioniers uit verschillende werelden vergelijken met een sessie van een jazzband.

bieden op internet. Dat is een gedurfde beslissing. Zou Amanda door de muziek te delen ook door het publiek worden opgevangen wanneer ze om hulp vraagt? Bij het eerste muziekproject na de breuk met haar label, slaat ze de weg in van 'crowd funding'. 'I fell into the thousands of connections that I made and I asked the crowd to catch me. The goal was \$100.000, but we got \$1,200.000. The biggest music crowd funding! And the media asked: Amanda how did you make all those people pay? And the real answer was: I didn't make them, I asked them. And through the very act of asking people, I connected with them, and when you connect with them, people want to help you.'

Er ligt een universele les opgesloten in de ervaringen van Amanda Palmer. Een appèl om je partner écht te zien, te waarderen en op waarde te schatten. Sta op zo'n manier met elkaar in verbinding dat je in de meest extreme vorm, namelijk wanneer je elkaar loslaat, erop kunt vertrouwen dat je wordt opgevangen en gedragen door je gemeenschap. Durf te vragen, stel je niet als expert boven de partijen, stel je juist kwetsbaar op. Vertaal deze inzichten eens naar de manier waarop we als overheid en ambtenaar verbonden zijn met onze omgeving, gemeenschap en het netwerk waarin we ons begeven. Benut de wijsheid, creativiteit en acties van 'the crowd'. Je zult zien: ze vangen je op. En laat 'the crowd' ervaren dat de overheid en jij als ambtenaar hen opvangt.

De kracht van de kern

Om de publieke pioniers mee te nemen in m'n eigen passie voor de bundel, is het noodzakelijk dat de boodschap die ik onder de arm heb, teruggaat naar de kern, de bedoeling. Je vraagt immers een deel van de vrije tijd van de ander, dan moet de bedoeling helder zijn. Waarom doe je dingen die je doet? Waarom wil je deze bundel maken? Dat lijkt een

gemakkelijke rechttoe rechtaan vraag waar meteen een antwoord uit rolt. Daar kom ik toch wel even van de koude kermis thuis. Stel jezelf maar eens de waarom-vraag in relatie tot het werk wat je doet, het maatschappelijk vraagstuk waaraan je werkt of de relatie tussen overheid en samenleving. Dat is reflectie en introspectie van een hogere orde. En als je de vinger weet te leggen op het antwoord, uit eigen ervaring... het laat je niet meer los. Het is de basis van je handelen en je zijn. Simon Sinek geeft in zijn TEDTalk *Start with why: How great leaders and organizations inspire*³ antwoord op de vraag hoe het komt dat Apple, Martin Luther King en de Wright Brothers ons inspireren. Sinek komt tot de conclusie dat het onderscheidend vermogen van deze organisaties en individuen gelegen is in de manier waarop zij denken, handelen en communiceren. *'Every single person, every single organization on the planet knows WHAT they do for 100%. Some know HOW they do it, but very few know WHY they do it. And by why I don't mean to make a profit. That's a result. By why I mean what's your purpose, what's your cause, your belief. Why does your organization exist? The way we act, think and communicate is from the outside in (what-how-why). Obvious because it's from the clearest to the fuzziest thing. But the inspired leaders and organizations regardless of their size or industry all think, act and communicate from the inside out (why-how-what). (...) People are motivated by your pursuit in why you do what you do. People didn't follow Dr. Martin Luther King because he told them what to do. Dr. Martin Luther King didn't talk about I have a plan... he talked about I have a dream. And that inspired people to walk with him.'*

Bij de verankering van relaties is het volgens Simon Sinek noodzakelijk om in het denken, doen en communiceren te beginnen bij 'waarom' in plaats van 'wat'. Verbinding, serieus partnerschap en loyaliteit vinden plaats op het niveau van 'waarom je doet wat je doet'. Vertaal deze wijsheid eens naar de manier waarop we als overheid en ambtenaar verbonden zijn met onze omgeving, gemeenschap en het netwerk waarin we ons begeven. Vanuit een eigen verhaal en eigen opvatting de dialoog aangaan met de ander om het maatschappelijk vraagstuk te verrijken.

Jazz brengt samenspel en creativiteit

De publieke pioniers en beschermheren van de bundel zijn benieuwd naar elkaar. Wat voor een boodschap heeft de ander en wat kan ik daar van leren en meenemen in m'n eigen praktijk? Er vinden twee bijeenkomsten met de essayisten plaats op het zolderkamentje van het Instituut Maatschappelijke Innovatie (IMI). Zeer geanimeerde avonden die in het teken staan van de ontmoeting van en voor de essayisten die elkaar veelal nog niet kennen. Verschillende werelden zitten aan tafel ondernemers/vakbond, ambtenaren rijksoverheid/gemeente en wetenschap/advies. De ontmoetingen zijn 'food for thought' en in de dialoog slaan de vonken er vanaf. Nieuwsgierig, verwondering, leergierig, samen denken en gaan doen vormen de sleutelwoorden. Tevens worden nieuwe relaties en al-

lianties gevormd. Een mooie bijvangst. Je kunt deze bijeenkomsten met publieke pioniers uit verschillende werelden vergelijken met een sessie van een jazzband. Elke muzikant op het podium vertegenwoordigt in deze vergelijking een wereld. De muzikant kent zijn eigen instrument in elk detail en weet prachtige klanken ten gehore te brengen. Maar als iedere muzikant zijn eigen partituur speelt zonder in verbinding te zijn met de groep is er geen swing, geen hart van waaruit de muziek binnenkomt bij het publiek. Beweging maken en raken, gebeurt wanneer de muzikanten zo op elkaar zijn ingespeeld dat een partituur niet nodig is. Enkel luisteren naar elkaar en ruimte maken voor elkaar bepaalt de melodie. En dat als er iets onverwachts gebeurt, zoals het inzetten van een andere toonhoogte, je hier samen op weet in te spelen. De andere toonhoogte is geen fout, het is creativiteit waardoor je samen een nieuw perspectief kunt zien. Dat is de boodschap die muzikant Stefon Harris meegeeft in zijn TEDTalk *There is no mistake on the bandstand*⁴. *'First of all, we don't see it (de andere toonhoogte) as a mistake. The only mistake there is, is that you are not able to perceive what it is what somebody else did. If you are not aware and acceptant of the fellow band member to incorporate his idea and for him to allow creativity (...) If you not react on it and accept it, then you are just continuing your own thing'*.

Improvisatie zorgt voor verbinding en ontwikkeling

Harris voert ook een pleidooi om weg te blijven van micromanagement omdat het creativiteit vermindert. Samen spelen en improviseren heeft veel meer te maken met 'the science of listening'. *'The first step for me is to be patient and listen what is going on and to pull from something that is going on around me. When you do that you engage and inspire other musicians and they give you more.'* In de kern gaat de boodschap van Stefon Harris over improvisatie, zoals we die ook kennen uit populaire programma's als *De Lama's* en *De Vloer op*. De basisregel bij improvisatie is accepteren. *Accepteren is het loslaten van je eigen idee en ingaan op het spelaanbod van de ander. Om een scene te kunnen laten lopen, is het belang dat spelers het aanbod van tegenspelers accepteren. Wordt een aanbod niet geaccepteerd, dan blokkeert de speler en stopt de scene. Blokkeren is het negeren van spelaanbod. Het spel kan niet verder en komt dood te vallen (...) Het is belangrijk dat de spelers zich veilig voelen, ze moeten er vanuit kunnen gaan dat de andere spelers meegaan met hun spelaanbod en niet hun eigen zin doordrijven* (Elzinga en Smallegoor, 2008; p.27).

Stefon Harris laat zien dat er geen fouten gemaakt kunnen worden, er zijn alleen gemiste

³ Simon Sinek Start with why: How great leaders inspire, http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

⁴ Stefon Harris There is no mistake on the bandstand, http://www.ted.com/talks/stefon_harris_there_are_no_mistakes_on_the_bandstand.html

Accepteer de creativiteit van de ander en bouw daarop voort, dat zorgt voor partnerschap en eigenaarschap.

kansen doordat je geen ruimte biedt aan de creativiteit van de ander. Stel je open, nieuwsgierig en luisterend op. Accepteer de creativiteit van de ander en bouw daarop voort, dat zorgt voor partnerschap en eigenaarschap. Pure inspiratie voor de manier waarop we als overheid en ambtenaar verbonden zijn met onze omgeving, gemeenschap en het netwerk waarin we ons begeven. Daarnaast vertolkt Harris het inzicht dat acceptatie van het aanbod van de ander ontwikkeling mogelijk maakt. Hierin ligt veel opgesloten: wederkerigheid, echt luisteren naar elkaar, honoreren van elkaars ideeën, het zien van de energie in de samenleving die zich vertaalt in tastbare projecten⁵. Dit is geen zoetgevooidse bezigheid. Je mag het hartgrondig met elkaar oneens zijn, accepteer dat en ga vanuit de acceptatie naar een derde punt. Het is soms verdomd hard werken om te verkennen en te accepteren wat de ander nu écht bedoelt om een stap verder te komen in een maatschappelijk vraagstuk. Ontkennen of niet accepteren van het aanbod leidt ertoe dat de verbinding verbreekt en de relatie verwatert of verhardt.

Een nieuw perspectief maakt los wat vast zit

Het daadwerkelijk gezamenlijk op zoek gaan naar de herwaardering van de relatie tussen samenleving en overheid als ook de herontdekking van ambtelijk vakmanschap, vraagt om los te komen van het bekende en de gemakkelijke stereotyperingen van elkaars rollen,

⁵ Zie bijvoorbeeld TEDTalk van Ron Finley *A guerilla gardener in South Central LA en zijn passie voor gezonde voeding en geest in een gangster neighbourhood door stadslandbouw, want 'the drive-thrus like McDonald are killing more people than the drive-bys'*. Of Drew Dudley met zijn verhaal over *Everyday Leadership*. Het zit 'm niet alleen maar in grootste veranderingen, maar ook in het alledaagse die een kentering betekenen.

⁶ Sue Austin *Deepsea diving... in a wheelchair*, http://www.ted.com/talks/sue_austin_deep_sea_diving_in_a_wheelchair.html

denken en doen. De publieke pioniers die hun persoonlijke verhaal in de bundel neerleggen, doen dat. In het verlengde hiervan geeft kunstenaar Sue Austin een inspirerende boodschap in haar TEDTalk *Deepsea diving... in a wheelchair*⁶. 16 jaar geleden kreeg Sue een 'krachtstoel' en voelt zich enorm bevrijd. Haar omgeving kijkt echter heel anders aan tegen de rolstoel. Men kan niet voorbij het verlies. En Austin gaat zichzelf identificeren met de kwalificaties die anderen over haar en de rolstoel hebben. Na een tijdje weet ze dat ze haar eigen verhaal moet maken, nieuwe narratieven om haar identiteit te hervinden. Door haar rolstoel een andere functie te geven zoals een diepzeevoertuig en er fantastische kunst mee te maken, herdefinieert Sue Austin de manier waarop we aankijken tegen lichamelijke beperkingen. *'It seems to open up new perspectives and therein lays the paradigm shift. It showed that an artists practice can remake one's identity and transform preconceptions by revisioning the familiar. (...) In the moment we see an object where we have no frame of reference for or an object that transcends our frames of reference we have of a wheelchair. We have to think in a completely new way. And I think that moment of completely new thought perhaps creates the freedom that spreads to the rest of other people's lives. For me it seems that they see the value of difference. The joy it brings when instead of focusing on loss or limitations we see and discover the power and joy of seeing the world from exciting new perspectives. For me the wheelchair becomes a vehicle for transformation. The underwater wheelchair creates new ways of seeing, being and knowing. Now you have this frame of reference in your mind, you're part of the art work too.'*

Sue Austin toont ons dat wanneer je over je eigen ideeën heen stapt en preconcepties van het bestaande loslaat, het ruimte biedt voor totaal andere en verrijkende perspectieven die noodzakelijk zijn in vastgeroeste vraagstukken en partnerschappen. Kijk eens vanuit deze blik naar de manier waarop we als overheid en ambtenaar verbonden zijn met onze omgeving, gemeenschap en het netwerk waarin we ons begeven. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden voor gezamenlijke wegen in maatschappelijke vraagstukken.

In relatie komen en zijn: een kwetsbare vanzelfsprekendheid en een sine qua non

Reflecterend, reik ik via de totstandkoming van de bundel en TEDTalks vijf leerervaringen aan over sociale innovatie. De bundeling van deze leerervaringen geeft richting aan de herwaardering van de relatie tussen samenleving en overheid en het vakmanschap van de ambtelijke professional. Hierbij geldt een winstwaarschuwing vooraf. Samenspel, alliantievorming en het aangaan van slimme duurzame verbindingen, worden dikwijls gezien als een vanzelfsprekendheid. In mijn ogen is echt in relatie komen en zijn een kwetsbare vanzelfsprekendheid én tegelijkertijd een sine qua non (noodzakelijke voorwaarde) waar meer aandacht voor dient te zijn binnen de overheid. Dit is een pleidooi om sociale innovatie in het hart van publiek pionieren te plaatsen. Het geeft ook aan hoe ik

als adviseur bij de gemeente Venray werk en kan werken⁷. Dus vanaf hier een pluim naar deze organisatie die oog heeft voor ontwikkelingen in de maatschappij en ruimte maakt voor pioniers⁸.

1. Durf te vragen wat je nodig hebt van de ander. En ben bereid om je te laten vallen in het publiek(e)...
2. Zet de bedoeling van je boodschap centraal (WHY), dan maak je een uitnodigende verbinding naar de omgeving.
3. Zorg voor goed samenspel waarin alle partners eigenaarschap kunnen pakken. Dat vereist wederkerigheid en een open en luisterende attitude.
4. Geef ruimte om te improviseren, accepteren en ontwikkelen. Doe dat voor zowel positieve als negatieve geluiden uit je omgeving: blijf in verbinding!
5. Zoek naar een nieuw perspectief en ben bereid om alle bestaande kaders ter discussie te stellen. Het maakt los wat vast zit.

Literatuur

- Elzinga en Smallegoor (2008) *Toi, toi, toi*; Uitgeverij IT&FB, Amsterdam

⁷ Een transitieproces waar ik momenteel m'n tanden in zet is EiwitRijk. De uitdaging waar de regio Noord-Limburg voor staat is het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw verdienmodel voor de agrofood- en business met daaraan gekoppeld het verduurzamen (profit, people en planet) van deze sector (zie ook het essay van Margreeth Laurentzen).

⁸ Een ander voorbeeld zijn de DorpsOntwikkelPlannen (DOP's) en WijkOntwikkelPlannen (WOP's). Het besef ontstaat in 2000 dat de gemeente Venray de aansluiting met haar inwoners verliest. Centraal in de herontdekking van de relatie tussen gemeente en burgers staat ketensamenwerking. Concreet betekent het binnen en buiten samenbrengen, een gebiedspanel inrichten en drie pilots DOP's en WOP's uitvoeren. Het uitgangspunt daarbij is dat de bewoners een zware stem hebben in het prioriteren van het uitvoeringsprogramma met een raamkrediet 2,5 miljoen Euro.

Meegevers

Simône Huijs en Janjoost Jullens

Losbreken en aansluiting houden

Losbreken en aansluiting houden. Het onaangepaste en het passende, treffend aangesneden door Maurice Specht en Martijn van der Steen. Daarin zit misschien wel de grootste les en spanning uit alle pioniersverhalen. Het zou gemakkelijk zijn om pionieren te definiëren als zo stoer, zo vrij en zo wild mogelijk. Te paard, wapens getrokken en zo hard mogelijk de onbekende wereld in. Wars van conventies en verplichtingen, vol op avontuur. In de ambtelijke werkelijkheid ligt dat anders. Zorgvuldigheid is gepast en wel met hele goede redenen: de overheid moet zorgen voor balans en nuance, voor legitimatie en gelijkheid, voor rust en stabiliteit. BZK-essayist Jan Schrijver geeft hier hoog van op: ook pionierende burgers zijn gebaat bij overheid's zorgvuldigheidsmechanismen. Uiteraard kent de voorzichtigheid ook minder goede redenen: rigide organisaties, vastgeroeste procedures en processen, gebrek aan ondernemerslust. De frustratie daarover hebben we in meerdere verhalen teruggelezen.

De grote kunst voor de pionierende ambtenaar lijkt te zijn om hiermee te kunnen spelen. Zien waarmee je moet breken, zien waaraan je recht moet doen. EZ-essayist Peter Schmeitz beschrijft smakelijk hoe hij zich weet te ontworstelen aan het vaste lobby circuit en vrij breekt richting pionierende ondernemers. Hij pleit voor het onaangepaste: koers op wat er nodig is en niet op 'hoe het heurt'. Zijn I&M collega Arnoud Passenier heeft zichzelf ook vrij weten te spelen, maar beschrijft ook hoe hij dat doet door rekening te houden met wat passend is. 'Verras nooit je DG. Laat zien wat je doet. Zie wanneer je iets moet toegeven. Gun anderen het succes.' Beide heren hebben ieder in hun eigen stijl gespeeld met het onaangepaste en het passende en beiden hebben mooie successen geboekt.

In 1528 publiceerde Baldassare Castiglione in Venetië *Il libro del Cortegiano*, het Boek van de Hoveling. Daarin beschrijft hij uitvoerig in dialoogvorm de ideale edelman, met aandacht voor onder andere zijn opleiding, vaardigheden, kleding, houding en gedrag. Een van zijn centrale begrippen is *sprezzatura*, zoiets als 'moeiteloze gratie'. Een hoveling behoort volgens Castiglione de etiquette tot in de puntjes te beheersen en er zo vertrouwd mee te zijn dat hij haar schijnbaar natuurlijk beoefent. Beheersen, erboven staan en ermee

spelen. Misschien is dat de kwaliteit waarom het gaat? Je aanpassen vanuit een bewuste keuze, zodat je je doel kunt bereiken? 'Je bent altijd loyaal aan je Minister' was het eerste statement van Roel Bol, programmadirecteur Bio Based Economy. Om vervolgens uitvoerig te beschrijven hoe hij totaal anders opereert dan zijn departement gewend is. 'Zoek de window of opportunity', stelt Guido Enthoven. 'Benut de kracht van regels', bepleit Max Kommer. Allemaal aanwijzingen die erop duiden dat een pionierende ambtenaar vooral ook een bekwame ambtenaar moet zijn. Je bewegingsvrijheid en rugdekking krijg je niet cadeau maar moet je creëren, met een eigen vorm van sprezzatura.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Marie Louise Borsje en Caroline van Leenders touren door ambtenarenland met de oproep om los te breken, nieuwe wegen te ontginnen en ze dragen daarvoor lessen aan. Ze krijgen goede respons maar benoemen ook de ingewikkeldheden die zij in de overheidsorganisatie en haar cultuur ontmoeten. 'Bij ons kan dat niet', 'Politieke gevoeligheid...' en 'Daar heb ik geen tijd voor'. Het zijn geluiden die erop wijzen dat beweeglijk, open en horizontaal werken nog steeds geldt als bijzonder ingewikkeld. Zelfs wanneer het losbreken is gelukt, ligt de oude werkelijkheid nog op de loer. Margreeth Laurentzen beschrijft hoe verleidelijk het voor overheden in Greenport Venlo bleek om van pionieren terug te vallen in procedures en vergaderingen. Wat een netwerk was, dreigde alsnog een structuur te worden. Oude gewoonten blijken hardnekkig, spelen blijkt lastig, de sprezzatura is nog in ontwikkeling. We zouden ons daardoor kunnen laten afschrikken. Maar we kunnen ook degenen bewonderen die de uitdaging aangaan, die losbreken en aansluiting houden. Degenen die het lukt en degenen die ervan genieten: de pioniers.

Serious business

Wat drijft hen? Het valt op dat de motieven niet louter ideologisch zijn. In dit boek staat geen gloedvol betoog over de kracht van de markt of 'het land teruggeven aan haar burgers'. Geert Schmitz zet zich af tegen een mateloze overheid, maar ook hij zoekt de pragmatiek. Veelal zijn de pioniers inhoudelijk gedreven. Ze willen een verandering op gang brengen en beseffen dat ze daarvoor maatschappelijke partijen nodig hebben. Joost Beunderman, Jurgen van der Heijden en Maurice Specht geven harde cijfers aan de economische waarde van burgerinitiatieven en een reeks aan transitiewerkers beschrijft hoe zij dankzij marktpartijen en ngo's klinkende resultaten boeken op terreinen als voedsel en grondstoffen. Het geluid komt ook van buiten: Jan Fokke Oosterhof vraagt namens ondernemers niet om gehoord te worden maar om benut te worden.

Gelijkwaardige samenwerking dus, vanuit het besef dat complexe opgaven een diversiteit aan spelers nodig hebben. Uitvinders en wetenschap leveren nieuwe mogelijkheden;

ngo's, actiegroepen en kunstenaars veranderen het denken; fondsen springen in waar het nodig is; bedrijven en consumenten maken verandering bewaarheid. En de pionierende overheid? Aan haar de schone en ingewikkelde taak om te zien welk type inbreng nodig is, welke partijen aan elkaar moeten worden gekoppeld en vooral wat zij zelf kan doen.

Het is daarbij een zoeken naar de juiste vorm van complementariteit tussen publiek en privaat. In hun essay stellen Beunderman, Van der Heijden en Specht tien systemische verbeteringen voor om daaraan recht te doen. 'Wij stellen voor dat de Rijksoverheid wettelijke voorwaarden schept... en de rechtsfiguur van de publiek-private bestuurs-overeenkomst in te voeren.' Anderen zoeken juist in de uitvoering en per geval naar de mogelijkheden. Dan gaat het vaak om ruiterlijk erkennen wat je zelf niet kunt en tegelijkertijd ruimhartig kijken wat je wel kunt doen. De handelingsopties zijn bekend: regels of het uitdunnen daarvan, loslaten en toevertrouwen, financiële prikkels, podium bieden, ontmoeting organiseren. De sleutel voor succesvolle samenwerking lijkt telkens simpel en diffuus tegelijkertijd: binnen dit arsenaal écht de mogelijkheden zoeken. Niet redeneren in systeem en 'zo werkt het' maar in mens en 'dit kan ik'. Durven om zelfstandig en vrij te opereren, zoals Marie Louise Borse vanuit Ambtenaar 2.0 bepleit. Dat is het werk van een pionier.

Gelijkwaardigheid is iets anders dan dienstbaarheid. De pioniers gaan naar buiten met een doel. En, zoals Maurits Kreijveld, roepen de overheid ook op om een eigen geluid te formuleren – in zijn geval over het gebruik van sociale media. Soms weten de pioniers precies wat ze willen, sturen daarop en gaan de onderhandeling in. Soms weten ze ongeveer wat ze willen en zoeken in dialoog naar scherpere. Dat vereist souplesse en zachte vaardigheden. Ben van Essen vertelt over het belang van goede vragen en oog voor de ander. Maar het vergt ook helderheid en grenzen markeren. Mark Frequin's interview begint met 'een broertje dood aan de faciliterende overheid'. Hij pleit voor serieus positie innemen in een samenwerking en beschrijft de noodzaak om statements te maken zonder de gesprekspartner te overrulen.

Meerdere essayisten reppen over 'coalitions of the willing' en 'koplopers' en geven daarmee blijk van doelgericht handelen en de wil om sturende beslissingen nemen. De positieve keuze om energie in de voorhoede te steken, is immers ook de negatieve keuze om vertragende partijen te negeren. Kan dat? En de representativiteit dan? Het goede nieuws is: ja, dat kan. Namelijk in alle gevallen waarin de overheid niet toewerkt naar een beleidsbeslissing, waarvoor uiteraard alle zorgvuldigheid gepast is, maar waarin zij als aanjager een verandering in gang wil zetten. De overheid heeft een agenda en daar mag zij aan werken. Sterker nog, daar is ze verantwoordelijk voor.

Een eigen agenda uitvoeren en rechtdoen aan maatschappelijke initiatieven. Dit vergt een consciëntieus zoeken: zien welke krachten er in de samenleving zitten, wie je nodig hebt en hoe je ze bereikt. Aan het standaard lijstje instrumentarium - de zweep, de wortel en de preek - mag wat ons betreft de speurhond worden toegevoegd. Degene die erop uit gaat, zoekend en met een bijzonder talent om te vinden. In alle essays klinkt het door: in deze tijd moet dit vierde instrument stevig worden uitgebreid. Stokken en wortels vol-doen niet meer. De samenleving wil niet meer op de juiste weg gebracht worden maar wil de weg helpen aanleggen. Speur daarom, vind de olifantenpaadjes en breng er verlichting aan. Investeer substantieel in ambtenaren die naar buiten gaan en partnerships weten te maken, beschouw dit zoeken en vinden als belangrijk regulier werk. Dit zijn je pioniers, hen heb je nodig.

Persoonlijk handelen en spelplezier

Een belangrijk deel van de essayisten heeft op ons verzoek persoonlijke verhalen neergelegd. Dat vroegen wij niet zozeer uit overwegingen als 'human interest' als wel omdat het zo belangrijk is. Om zaken maar meteen scherp neer te zetten: de functies van Marie Louise Borsje, Caroline van Leenders, Arnoud Passenier, Simone Huijs, Geert Schmitz en Peter Schmitz bestonden helemaal niet. Die hebben zij persoonlijk gecreëerd. En alle anderen vulden hun functie of hun onderneming met pionierschap in, wederom helemaal zelf. Het persoonlijk handelen is misschien wel de meest bepalende factor door alle verhalen heen.

Er zitten patronen in de competenties van deze pioniers. Visie, lef, conditie en relationeel vermogen liggen voor op de tong en behoeven wellicht weinig toelichting meer. Belangrijker nog dan hun vaardigheden is hun drive, het vuur waarmee zij werken. Er zit geen auteur tussen die ons keurig tijdens kantooruren een essay toestuurt. Dit zijn mensen die houden van hun vak, die zaken waar willen maken, die geloven en laten zien dat zij iets kunnen veranderen.

Hun heilig vuur wordt in veel gevallen prettig aangevuld door een hele andere, veel speelsere competentie. Nieuwsgierigheid, in al haar facetten. De wetenschapper Roland van der Vorst schreef een boek over dit mooie fenomeen en typeert soorten prikkels die nieuwsgierigheid aanwakkeren. De publieke pioniers lijken voor elk ervan vatbaar en dit illustreren we de hand van enkele citaten (Nieuwsgierigheid, 2007):

'Nieuwsgierigheid roept een verlangen op om ergens meer van te willen weten. Dat verlangen ontstaat door het bestaan van een scheiding, namelijk tussen het weten en het niet-weten, tussen de kenner en de leek...'

Zou, naast alle bevlogenheid, dit niet een grote drijver zijn voor veel van de pioniers? Simpelweg dingen willen ontdekken die nu nog buiten hun scope vallen? Smult Arnoud Passenier daarom zo van de partijen en de kansen in de fosfaatketens? Is Caroline van Leenders daarom vanaf haar eerste werkdag naar buiten gegaan?

‘Niet alleen geheim (achterhouden), maar ook geheimzinnigheid kan je nieuwsgierig maken. Dingen die vreemd, raadselachtig of onverklaarbaar zijn.’

Is dit waarom Guido Enthoven als eerste gouden sleutel de kracht van ideeën en magnetiserende toekomstbeelden poneert? Is dit waarom Simône Huijs via essays in de hoofden van haar collega-pioniers wilde kijken? Zit daarin niet de immense nieuwsgierigheid naar het hoe en waarom van bijzondere mensen en werkwijzen?

‘...gebrek aan eenduidigheid kan je nieuwsgierig maken. Bij het zien van kunst word je vraag om eenduidigheid gefrustreerd en word je uitgenodigd om je eigen interpretaties op het werk in kwestie los te laten.’

Is dit waarom Janjoost Jullens zo voor het betrekken van de kunsten pleit? Namelijk om juist het eenduidige los te laten en nieuwe interpretaties toe te laten? En is dit niet waarom Roel Bol rond dat verre van eenduidige thema bio based economy kiest voor convergerende netwerksturing?

‘Open vragen geven daarentegen denkruimte, stimuleren tot productief denken, tot creativiteit. In tegenstelling tot gesloten vragen staat het goede antwoord of de goede oplossing niet bij voorbaat vast.’

Is dit niet de beweging die Peter Schmeitz maakte? Weg bij de arena van gesloten vragen (voor of tegen) en op weg naar de arena van open vragen (wie, hoe, waarheen)? Past dit niet bij de beweging waarvoor Jaap Jongejan pleit? Weg bij digitale zekerheden, baan of geen baan, op weg naar open ontwikkeling?

Laten wij hiermee dit boek besluiten. Bij pionieren horen groot vuur, durf, volhouden en een gereedschapskist aan contactuele vaardigheden. Maar pionieren bestaat niet zonder nieuwsgierigheid. Hierin schuilt in grote mate het spelplezier van de pioniers. Ieder kiest een carrière waarmee hij of zij verschil maakt maar ieder kiest net zo goed een carrière waarvan hij of zij geniet. Pionieren is stoer, pionieren is nodig. Maar pionieren is vooral een lust die wij iedereen gunnen. Daarom een laatste citaat:

‘Nieuwsgierigheid is een emotie die je motiveert om op zoek te gaan.’

Achtergrond van de essayisten

Sonja Kruitwagen is werkzaam bij het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).

Zij was projectleider van het PBL-signalenrapport 'De energieke samenleving'. Ook is zij co-auteur van een Ex ante evaluatie van Green Deals Energie. Momenteel coördineert zij de uitvoering van de 'Energieke Samenleving en Governance' uit de Strategische Kennis- en Innovatieagenda (SKIA) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Olav-Jan van Gerwen is werkzaam bij het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).

Hij was betrokken bij de totstandkoming van de SKIA van het ministerie IenM. Momenteel coördineert hij de uitvoering van de SKIA voor wat betreft het thema Energieke Samenleving. Binnen dit programma wordt ingezoomd op duurzame mobiliteit, lokale klimaatinitiatieven en organische gebiedsontwikkeling.

Peter Schmeitz werkt als Programmamanager MKB en Regionale Dynamiek bij het Ministerie van EZ. Hij is tevens personal coach. Met Jan Fokke Oosterhof is hij initiatiefnemer van het Munro Project: groepen gaan fysiek, mentaal en geestelijk op expeditie naar de Schotse Highlands. Het doel is completere mensen terug te laten keren die de crisis het hoofd bieden.

Martijn van der Steen is co-decaan van de NSOB en directeur van de NSOB Denktank.

Hij onderzoekt de rol van de overheid in de netwerksamenwerking en publiceert over strategie, netwerksturing en ambtelijke professionaliteit. Daarnaast is hij vaste columnist van het tijdschrift PM Public Mission en verzorgt lezingen over de overheid in en als netwerk.

Maurice Specht is zelfstandig onderzoeker op het gebied van burgerparticipatie en sociaal ondernemerschap. Hij is mede-initiatiefnemer van de internationale boekenserie 'Community Lover's Guide to the Universe' en is samen met Joke van der Zwaard initiatiefnemer van de Leeszaal Rotterdam West, een sociale en culturele ontmoetingsruimte voor en door bewoners.

Marie Louise Borsje werkt als senior organisatieadviseur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het programma Ambtenaar 2.0. Zij is trainer voor de Algemene Bestuursdienst ICT-Leerlijn.

Jaap Jongejan is algemeen directeur van het SBI, 'het huis van arbeidsverhoudingen' en voormalig voorzitter CNV Vakmensen. Hij opereert in de driehoek van vernieuwde arbeidsverhoudingen, sociale innovatie en nieuw arbeidsmarkt denken. Hij is één van de grondleggers van het Maaslandmodel: anders denken en anders doen met als uitkomst een verandering mét perspectief.

Janjoost Jullens combineert innovatie en transitie met kunst en creativiteit. Verbonden aan het Instituut Maatschappelijke Innovatie werkt hij aan thema's als water en groene grondstoffen voor EZ en I&M. Daarnaast organiseert hij vanuit zijn eigen zaak Wolfpack co-creaties tussen zelfstandige creatieven, zowel in de vrije kunsten als in opdrachten rond maatschappelijke thema's.

Jan Schrijver is verkenner van governance en werkt sinds 1976 vrijwel onafgebroken bij het ministerie van Binnenlandse Zaken aan het versterken van het grondvlak ten koste van regelzucht. De laatste 15 jaar houdt hij zich bezig met nieuwe verhoudingen tussen overheid en samenleving. Hij heeft hierover gepubliceerd en is als gast verbonden aan de Universiteit van Amsterdam.

Geert Schmitz is strateeg bij de gemeente Peel en Maas. Hij is vanuit diverse functies bezig met de relaties tussen burgers en die tussen burgers en overheid. Hij is mede eindredacteur van het boek *Zelfsturende vitale gemeenschappen*. Verder heeft hij twee essays geschreven over meervoudigheid in het openbaar bestuur: *Gebruik gezond verstand* en *Voel de logica*.

Maurits Kreijveld is sinds mei 2012 als senior projectleider verbonden aan het Rathenau Instituut waar hij zich bezighoudt met co-creatie, innovatie en digitale democratie. Samen met Chris Aalberts schreef hij *Veel gekwetter, weinig wol* (SDU, 2011). Daarnaast is hij auteur van *Samen slimmer* (STT, 2012) en verschijnen zijn blogs op persoonlijke titel regelmatig bij Frankwatching.com.

Jurgen van der Heijden werkt als adviseur duurzaamheid en energie voor AT Osborne en is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Hij heeft geholpen bij de oprichting van vijftien buurtenergiebedrijven. Hij is co-auteur van de beide delen van Help een burgerinitiatief en auteur van *Productie door de burger*.

Joost Beunderman is een van de directeurs van het Londense strategie- en ontwerpbureau 00:/ [zero zero]. Hij is mede-auteur van het 'Compendium for the Civic Economy' waarin 25 voorbeelden van lokale innovatie onder de loep worden genomen. Ook is hij nauw betrokken bij de internationale HUB beweging, een netwerk van plekken waar sociale vernieuwers samenkomen en hun projecten doen bloeien.

Jan Fokke Oosterhof pioniert vanuit zijn bedrijf Bestaansverwondering als spreker, blogger en expeditieleider. Jan Fokke spreekt, schrijft, coacht en adviseert over het verleggen van grenzen en realiseren van doelen en neemt je mee op expeditie. Hij betoogt dat je tot veel meer in staat bent dan je zelf voor mogelijk houdt.

Margreeth Laurentzen is co-innovator agro & food bij Knowhouse en een makelaar in innovaties. Zij is mede-initiatiefnemer van het EiwitRijk en faciliteert een Community of Practice die tot doel heeft samen met regionale ondernemers een nieuw en duurzaam verdienmodel te ontwikkelen voor de dierlijke en plantaardige eitwitketen.

Caroline van Leenders werkt voor Agentschap NL, onderdeel van het Ministerie EZ. Ze adviseert en ondersteunt programma's rond duurzame voeding, groene grondstoffen, biodiversiteit en ecosysteemdiensten voor de ministeries IenM, EZ en BuZa. Ze heeft haar kennis en ervaring gebundeld in *10 tips voor slimme sturing* en in *10 kansen voor de energieke ambtenaar*.

Arnoud Passenier werkt als strategisch adviseur bij het Ministerie IenM. En momenteel vrijgesteld om als 'ketenregisseur fosfaatkringloop' regionale, nationale en Europese netwerken te vormen met bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke instituten en overheden. Gezamenlijk werken aan het creëren van een markt voor gerecycled fosfaat uit dierlijke mest, rioolslib en organisch afval.

Guido Enthoven is oprichter van de Nationale Ideeënlijn en van het Instituut Maatschappelijke Innovatie. Hij is adviseur, ondernemer en publicist. Hij organiseert dialoogprocessen en toekomstverkenningen, de laatste jaren met name over de ontwikkeling naar een bio-based economy. In 2011 promoveerde hij op de informatierelatie tussen regering en parlement.

Max Kommer werkt als strategisch adviseur bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Hem intrigeert in het bijzonder de vraag hoe het recht optimaal zijn maatschappelijke functie kan vervullen: mensen in staat stellen om individueel en tezamen in een redelijke mate van veiligheid en zekerheid hun leven naar eigen inzicht in te richten en zo de samenleving vorm te geven.

Simône Huijs is initiator van de essaybundel Publieke Pioniers en werkt als senior strategisch adviseur bij de gemeente Venray. Daar combineert zij advisering, innovatie en transitie met verbeelding, procesfacilitering en coaching. Om zo een volgende stap te zetten in visievorming met handelingsperspectief in complexe vraagstukken zoals duurzame verdienmodellen in agrofood.

Colofon

Samenstelling en hoofdredactie

Simône Huijs (Gemeente Venray)

Ondersteuning hoofdredactie

Janjoost Jullens (Instituut Maatschappelijke Innovatie)

Interviews

Simône Huijs (Gemeente Venray), Rense Bos, Guido Enthoven, Janjoost Jullens (IMI)

Vormgeving

Optima Forma bv, Voorburg

Illustraties

Deborah van der Schaaf

Fotografie

Aad Hoogendoorn

Druk

Opmeer Drukkerij bv, Den Haag

Dit boek is mogelijk gemaakt door:

Ministerie van Binnenlandse Zaken
Ministerie van Infrastructuur en Milieu
Ministerie van Economische Zaken
Gemeente Venray
Instituut Maatschappelijke Innovatie

Meer informatie over bundel en auteurs is te vinden op www.publiekepioniers.nl