

Lopen onder water

Dialogisch; belangrijke voeding voor verandering

De samenleving als eigenaar van publieke vragen

Arno Schepers en Leonoor van der Toorn
in samenwerking met Ineke Lissenberg

“De kracht van de samenleving zit in mensen. Door vertrouwen te geven en nabijheid te bieden aan de mensen komt die kracht op ware sterkte”.

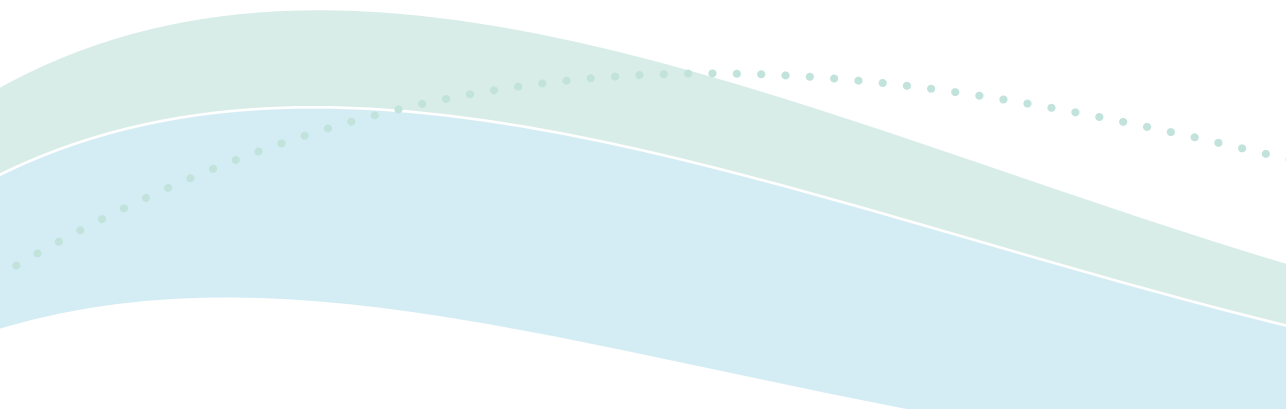
Burgemeester Koos Janssen, Zeist

‘Heb je tijdens het proces wel rustig kunnen slapen?’ en ‘Je had toch wel maatregelen achter de hand?’ zijn twee vragen, die mij gesteld werden tijdens en na afloop van de bezuinigingsdialoog met de Zeister samenleving.

Vol overtuiging luidde mijn antwoord dat mijn nachtrust prima was, en nee, er waren geen inhoudelijke plannen opgesteld. Ik was er van overtuigd, dat de denkkraft, die we bijeen hadden gebracht, ons een goed resultaat zou brengen. En wat meer, een verrassend resultaat, want blinde vlekken zouden zichtbaar worden, heilige huisjes ter discussie gesteld. De kracht van mensen in de samenleving en in de gemeentelijke organisatie, daar gaat deze publicatie over. En over durf om onder water te lopen.

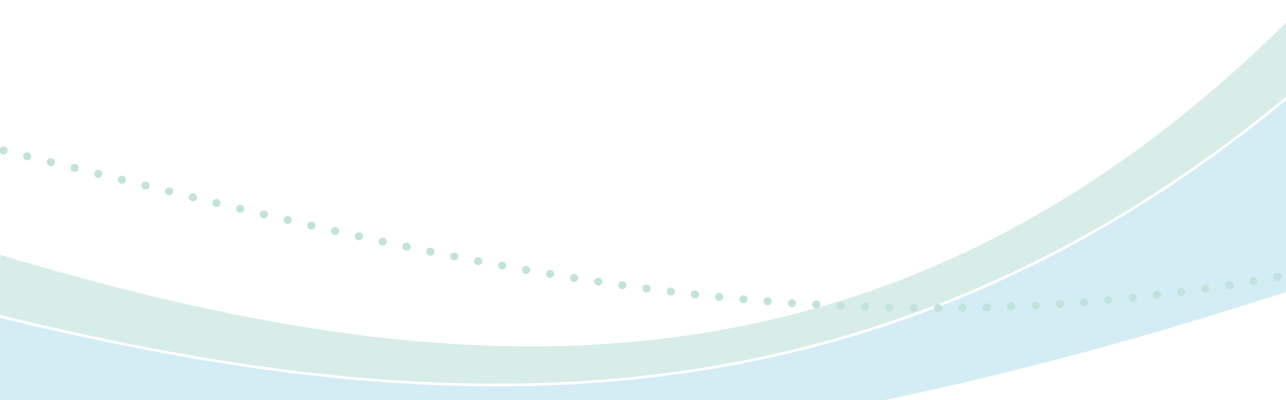
Wethouder Burgerparticipatie Johan Varkevisser, Zeist

Graag willen we iedereen, René Grotens in het bijzonder, bedanken die bewust of onbewust een rol heeft gespeeld bij het tot stand komen van dit verhaal.




Proloog

Koning Willem II had het op tijd door. In februari 1848 braken er in Frankrijk rellen uit; de economische situatie was slecht en het volk eiste met gewelddadige acties verbetering. Snel daarna sloeg de vlam in de pan in Oostenrijk, Hongarije, Italië en de Duitse staten Baden en Pruisen. Met geweld werden de leiders gedwongen een deel van de macht af te staan. Koning Willem II schrok geweldig van die situatie bij de burens en besepte dat als ook hij niet een deel van zijn macht prijs zou geven, zijn leven in gevaar zou komen. De drang om te overleven was zo groot, dat hij Thorbecke op 17 maart 1848 de opdracht gaf de Grondwet te herzien en de verantwoordelijkheid voor het beleid niet langer bij de koning te houden, maar bij de ministers te leggen. En dat terwijl hij een paar jaar eerder, in 1844, de roep om staatsrechtelijke veranderingen vanuit de Tweede Kamer had genegeerd. Ergens rond de 1^{ste} maart in 1848 werd de uiterst conservatieve Koning Willem II uiterst liberaal. Dat proces voltrok zich in één nacht, zo wordt gezegd...



Inhoudsopgave

Proloog	1
Lopen onder water	5
• Het element water	5
• Onder water	5
• Boven water	6
• Leeswijzer of de duikbril op	6
Het waarom van een dialoog of “een klein theorieetje”	8
Het proces van een Dialoog	16
• Stap 1 Creëren gemeenschappelijke context	16
• Stap 2 De voorbereiding	21
• Stap 3 Het Groenboek	25
• Stap 4 Het Witboek	29
• Stap 5 Het Centraal Witboek of de finale besluitvorming	31
Overweging	34
Epiloog	35
Over de opstellers	36



Lopen onder water

Deze publicatie gaat over een ontwikkeling die in Zeist op gang kwam uit het besef dat de verhouding tussen lokale overheid en samenleving anders en beter kon; misschien zelfs anders en beter moest. Natuurlijk is Zeist niet uniek in deze vraag, het antwoord dat we er op vonden is misschien ook niet uniek. Maar wel zo bijzonder dat we het graag willen delen met anderen. De directe aanleiding was de bezuinigingsopgave. De vorm die we vonden was een dialoog. Het gaat in dit verhaal niet zozeer over alle details in het proces, die zijn ook beschikbaar via www.zeist.nl/bezuinigingsdialoog. Het gaat hier over **waarom** die verschillende stappen zijn gezet. Wat er aan ten grondslag lag en wat we daarvan mee willen geven aan anderen die ook zoeken naar een écht andere verhouding met hun samenleving of overheid.

Het element water

Water is oppervlakkig bekeken nat en meestal koud. Je hebt interesse nodig om de kracht van water te zien: dat het vloeibaar is, allerlei kanten op kan, je zintuigen kan misleiden, kan meanderen. Om dit verhaal te volgen moet je durven geloven dat je onder water kunt lopen. Als je dat niet gelooft dan wordt het zwemmen of duiken maar daar is niets nieuws aan. De kunst is anders te denken, te durven. Langs het water lopen is soms al moeilijk genoeg, over water lopen onmogelijk, maar onder water wij denken dat het kan!

Onder water

In de zomer van 2010 vatte in Zeist het idee post om de komende rijksbezuinigingen op een zeer interactieve manier aan te gaan pakken. Dit idee ontstond door een samenloop van omstandigheden:

- het voorstel in het coalitieakkoord om bezuinigingsscenario's aan de samenleving voor te leggen was niet in lijn met een andere wens uit datzelfde akkoord: maximale interactie met de samenleving
- er was binnen de gemeente geen brede overtuiging dat scenario's tot gedragen oplossingen zouden leiden
- een aantal mensen was in aanraking gekomen met de werkwijze van de Europese Commissie in Brussel, waarbij juist naar gezamenlijk gedragen oplossingen wordt gewerkt door alle belangen tegelijkertijd aan tafel te zetten en de expertise uit de Europese samenleving te ontsluiten/benutten

Het waarom van een dialoog of “een klein theorieetje”


We beginnen dit verhaal met een duik onder water; het waarom van een dialoog. Wat zijn de belangrijkste drijfveren om de Dialoog aan te gaan? Drijfveren die zo fundamenteel zijn dat wij denken dat deze als principes voor onze houding als overheid in relatie tot haar inwoners kunnen dienen.

Bij het zoeken naar de belangrijkste drijfveren kwam al snel de Waarom-vraag langs. Maar toen gebeurde er iets bijzonders. Je kunt een Waarom-vraag stellen om naar een verklaring te zoeken, maar je kunt óók op zoek naar het Waarom van de intrinsieke motivatie: waar geloof je in, waarom doe je wat je doet. Bij *Waarom*, hoort ook het *Hoe* en het *Wat*. Meestal zijn organisaties (en ook mensen) geneigd om bij het *Wat* te beginnen: lekker praktisch en tastbaar en goed te kopiëren. Maar kun je wát je doet wel doen als je niet weet waarom je het doet? Als je niet weet waar je in gelooft? Zou je niet eerst bij de *Waarom*-vraag stil moeten staan? Wij constateerden dat we bij deze Dialoog juist WEL bij de *Waarom*-vraag zijn begonnen en dat dáár de kracht van het proces in heeft gezeten.

De gedachtegang hierachter en de vertaling in een – op allerlei processen toepasbare cirkel - willen we hieronder met u delen.

Waarom een dialoog?

De omgeving van de overheid is sterk veranderd, terwijl de overheid nauwelijks heeft meebewogen. In de kern zit de verandering in het feit dat de samenleving andere dingen van de overheid verwacht dan voorheen. En dan niet zozeer inhoudelijk, maar vooral in de relatie. Daar waar vroeger de politiek en het bestuur konden teren op de verkregen stem van de inwoners om vervolgens vier jaar lang in de geslotenheid van het bureaucratisch systeem beslissingen te nemen, verlangt de inwoner nu een volstrekt andere relatie met de overheid dan die van kiezer-gekozene. Inwoners willen betrokken worden bij de voorbereiding van besluiten daar waar hun eigen belang geraakt wordt of eenvoudigweg omdat zij er interesse in hebben. Zij willen invloed uitoefenen die verder gaat (cocreatie) dan het rode potlood en op andere momenten dan de verkiezingsdag alleen. En daar waar de overheid niet erkent dat deze beweging in de omgeving gemaakt wordt, ontstaat vaak wrijving of protest aan de achterkant. Soms zelfs wordt de ramkoers ingezet; veel protest (op het Malieveld en in de gemeentehuizen) en veel verzet bij de uitvoering van besluiten, uiteindelijk leidend tot verwijdering en polarisatie: de kloof tussen politiek en samenleving. Of anders gezegd: het gebrek aan vertrouwen.



Wat nou als ik de burger
niet vertrouw?
Dan is het tijd om naar een
andere baan te zoeken.

Wij – en wij niet alleen - denken dat dat anders en beter kan of stelliger geformuleerd: dat moet anders en beter vanwege de urgentie. Een ingang om de ban te doorbreken zou kunnen zijn: de overheid vertrouwt de inwoner.

Waarom zouden we dat niet doen? Een traditionele redenering is dat inwoners niet in staat zijn om hun eigen belang te ontstijgen om opgaven vanuit een breder perspectief of vanuit andermans perspectief te benaderen. En ongetwijfeld zijn er inwoners die dit beeld bevestigen. Alleen geloven wij niet dat dit een generiek beeld is dat van toepassing is op de gehele samenleving. Ons vertrekpunt is dus dat de overheid de inwoner vertrouwt: (1) in de zin van de intentie hebben om een opgave tot een oplossing te brengen en (2) in de zin van in staat zijn om een bijdrage aan de oplossing te leveren. De samenleving als bezitter van kracht, expertise en creativiteit die nodig is om de opgave tot een oplossing te brengen. Dit is de kern van het antwoord op de Waarom-vraag.

Daarvan afgeleid, maar daarom niet minder belangrijk is, waartoe de overheid er dan zou moeten zijn? In de meest eenvoudige zin kun je deze vraag beantwoorden met: "om de samenleving te helpen bij het duiden van de opgave en het vinden van de bijbehorende oplossingen". Want de samenleving kan het niet altijd op eigen kracht; voor veel samenlevingsvraagstukken is een overheid nodig, omdat of het publieke domein wordt geraakt of een oplossing om een democratische legitimering vraagt. Voor veel maatschappelijke opgaven zijn de overheid en samenleving samen nodig om deze tot een oplossing te brengen. Alleen zou, op grond van wat we er hierboven over zeggen, het zwaartepunt moeten worden gevonden bij de samenleving: de samenleving legt meer gewicht in de schaal op weg naar oplossingen dan de overheid. Weer vanuit die gedachte dat de kennis en kunde van samenleving en overheid complementair zijn.



Figuur 2 **De Cirkel van De Dialoog**¹

¹ Het werken met cirkels in deze publicatie is geïnspireerd door het boek van Simon Sinek: Begin met het waarom (Amsterdam, 2012)

Overweging

Deze publicatie is te klein voor een boekje en te groot voor een artikel. Het fenomeen dat we hier beschrijven verdient verbreding en verdieping. En als je zoekt in de literatuur dan zijn er veel, heel veel aanknopingspunten te vinden. Veel daarvan slaan terug op de vertrouwensrelatie tussen overheid en samenleving. Waarbij bij het merendeel wel opvattingen en noties zijn over het fenomeen, maar nog maar weinig over hoe je daar mee om kunt gaan.

Wat wij merken is dat de Dialoog een stevige impuls aan dat vertrouwen heeft gegeven. En dat is prachtig; de banden met de samenleving zijn aangehaald en we hebben als overheid dichterbij weten te komen. Maar dit is slechts één verhaal over één project uit één gemeente.

Waarbij de kracht zit in het beginnen met het *Waarom*: weten wat je *Waarom* is is laten zien dat je met een oprechte intentie aan het proces werkt. En dat vergroot de kans op vertrouwen. En omdat onderweg het water zo nu en dan troebel wordt, is het heel belangrijk om het *Waarom* telkens weer boven water te halen.

Wat voor de publicatie geldt, geldt ook voor de Dialoog; deze kan in zijn vorm voor grote en kleine vraagstukken worden gebruikt. In Zeist zijn de eerste contouren van deze beweging inmiddels zichtbaar; in de aanpak van nieuwe vragen, maar ook in het oppakken van bestaande (soms lastige) vraagstukken wordt de werkwijze van de Dialoog er regelmatig bij gehaald en als inspiratiebron gebruikt. Wij hopen dat dit verhaal u als lezer inspireert om ook op zoek te gaan naar nieuwe wegen die de band tussen overheid en samenleving aanhaalt: de samenleving als eigenaar van de publieke vraag waarmee inhoud wordt gegeven aan onze overtuiging dat het echt anders en mooier kan worden in de verhouding overheid – samenleving.

Daar waar u twijfel heeft om die nieuwe wegen in te slaan, zijn wij van harte beschikbaar om over die twijfels te praten en bij voorkeur weg te nemen. En als u die twijfel niet heeft en op weg gaat, dan hopen wij dat u uw verhalen met ons wilt delen, zodat wij ervan kunnen leren. Datzelfde geldt natuurlijk voor diegene die er niet veel in ziet. Want dat ene project in die ene gemeente verdient navolging. De Dialoog was mooi. Maar ook nog maar het begin.

Epiloog

... Vanaf dat moment was de liberalisering van de Grondwet niet te stoppen. Althans, niet in de eerste 70 jaren na die roerige periode van rond 1848. Of Koning Willem II die liberalisering ook zo had toegejuicht? We zullen het nooit weten; een jaar later overleed hij in Tilburg na nog een laatste blik te hebben geworpen op zijn in aanbouw zijnde stoomschip in Rotterdam.

Zijn zoon - Koning Willem III - was in ieder geval niet gelukkig met de wijzigingen die zijn vader had veroorzaakt. Hij schreef zelfs een brief waarin hij afstand van de kroon deed en vertrok uit protest naar Engeland. Een koning behoorde vast als een rots zelf te regeren was zijn beeld.

De lokroep van de macht was kennelijk zo sterk dat Koning Willem III terug kwam op zijn eerdere besluit om zijn vader niet op te volgen. En net zoals zijn vader zette hij tegen het einde van zijn leven de handtekening onder een nieuwe Grondwet die een liberaal karakter had. Vanaf 1887 hebben niet alleen de rijkste mannen van het land het recht om te stemmen, maar ook de mannen met zekere "kentekenen van geschiktheid en maatschappelijke welstand". De route naar algemeen kiesrecht voor iedereen was ingeslagen en werd uiteindelijk in 1919 ook voor vrouwen bereikt.

Het vertrouwen in de Koning had definitief plaatsgemaakt voor het vertrouwen in de overheid en haar instituties....

Wat kunnen wij daar nu van leren? Dat een op handen zijnde verandering lang kan kabbelen, zich als eb en vloed heen en weer beweegt, maar om de verandering écht door te zetten is er een forse eenmalige golf nodig. Die door zijn kracht niet meer is te stoppen. Wij hopen dat dat ook geldt voor ...

Wie vertellen dit verhaal?

Arno Schepers (1965) stond aan de wieg van de Bezuinigingsdialoog in Zeist en was lid van de strategische werkgroep, met als extra aandachtsgebied de begeleiding van de Chefs de Dossier en de contacten met de raad. Altijd al fan van verbinding tussen de intern gerichte overheid en de samenleving kwam hij tijdens een studie tot de overtuiging dat het echt tijd is voor een nieuwe manier van interactie tussen die overheid en samenleving. Die nieuwe manier en de diepere gedachten wil hij graag aan anderen doorgeven.

Leonor van der Toorn (1966) was in de Bezuinigingsdialoog één van de acht Chefs de Dossier en proces- en resultaatverantwoordelijk voor het Groenboek en het Witboek "Veiligheid en Openbare Orde". Daarnaast was Leonor lid van de werkgroep die verantwoordelijk was voor de aansturing van het proces. Leonor verstaat de kunst om de fundamentele betekenis der dingen te vertalen naar een scherp proces, zonder dat het blauwdrukdenken of een "kunstje" wordt.

Arno en Leonor hebben met heel veel plezier geschreven.

In samenwerking met:

Ineke Lissenberg (1955) is gemeentesecretaris in Zeist en initiator van de organisatieontwikkeling "Op weg naar verder" waarin de kernbegrippen vertrouwen, nabijheid en kracht het leidmotief vormen. Ineke was voorzitter van de strategische werkgroep en lid van de stuurgroep en heeft de afgelopen maanden kritisch meegelezen en commentaar gegeven.

René Grotens (1965) is, evenals Arno, één van de "founding fathers" van de Bezuinigingsdialoog. René heeft zich laten inspireren door de werkwijze van de Europese Commissie en heeft als lid van de strategische werkgroep meegewerkt aan de vertaling daarvan naar de lokale overheid. Het diepe geloof van de kracht in de samenleving is zijn adagium. Hij is er van overtuigd dat deze publicatie helpt om hen die werkzaam zijn in de (semi-)publieke sector te inspireren en na te laten denken over de dialoog met en in de samenleving.

Zeist, juni 2012

Waarom het verhaal verteld moet worden?

Waarom schrijven wij?

Wij schrijven dit verhaal omdat wij – gebaseerd op onze ervaring - geloven in de diepere betekenis van de Dialoog tussen overheid en samenleving. Deze gedachte is de moeite waard om te ontdekken en als het bevalt een stapje verder te brengen. Het principe van de Dialoog mag geen eendagsvlieg zijn; daarvoor is de fundamentele betekenis te groot geweest.

Waarom schrijven wij?

Wij schrijven omdat we het verhaal willen vertellen. Dat klinkt paradoxaal en dat is het ook. Het verhaal vertellen en het gesprek voeren is het mooiste; dat spreekt meer tot de verbeelding en inspireert het beste. Beter nog is om zo'n proces zelf mee te maken. Deze publicatie is bedoeld om er vooral je eigen verhaal van te maken. Ter inspiratie, ter ontwikkeling en voor de praktische toepassing.

Waarom schrijven wij?

Omdat wij geloven dat het verhaal echt betekenis en vervolg kan krijgen, als het opgetekend wordt door mensen die het “toevallig” hebben meegemaakt.

Wat schrijven wij?

Wij schrijven over het ontstaan van de Dialoog. Over de drijfveren om er aan te beginnen, een theorie waarvan we denken dat het bruikbaar is of op zijn minst stof tot nadenken biedt. We tekenen het proces op in fases. Bij alles geldt: denk er vooral zelf over na. Ga er over in gesprek: binnen en buiten.

Voor wie schrijven wij?

Wij schrijven voor die mensen die vanuit het perspectief van de inwoner “De Overheid” zijn: raadsleden, colleges, medewerkers van een gemeente. Die willen we inspireren, aanzetten tot gesprek. Daarvoor willen we een brug slaan tussen theorie en praktijk.

We schrijven voor koplopers. Zij kunnen een steuntje in de rug misschien wel gebruiken. We schrijven ook voor mensen die er niet in geloven. Mogelijk valt er bij hen toch een kleine druppel die de beweging in het stilstaande water gaat brengen.

Maar we schrijven vooral voor de volgers die zich afvragen: ik wil wel, maar ik weet niet hoe. Ik voel wel dat het anders kan en moet, maar de stap lijkt zo groot. Wij hopen dat deze publicatie hen net dat duwtje geeft om die stap te zetten. En als dat nog niet genoeg helpt, dan zijn wij natuurlijk bereid om er over te vertellen.