



Alaa Abdulfatah: 'Ik heb leren vertrouwen op mijn intuïtie.'

NETWERKER >

Bezuinigingen en decentralisaties stellen **nieuwe eisen** aan de **lokale ambtenaar**.

Drie experts over de noodzaak van **intuïtie**, **netwerken** en **onorthodox handelen**.

En hoe een Delftse programmamanager haar eigen baan heruitvond. BRIGIT KOOLJMAN

MARTINE SPRANGERS

Nooit meer uitrollen

Toen Alaa Abdulfatah bijna drie jaar geleden programmamanager binnenstad van Delft werd, schrok ze zich een hoedje. Het contact tussen de gemeente en de partners in de binnenstad bleek te bestaan uit tientallen overleggen met allemaal aparte belangengroepen.

Abdulfatah: 'Elke week stond er wel een overleg in de agenda, met de Kamer van Koophandel tot bewonersvereniging zus en belangengroepering zo. En al die groepen

praatten niet met elkaar. De bijeenkomsten waren vaak heel negatief, men beconcurrerde elkaar op macht. Er was geen ambitie, geen toekomstgerichtheid, geen gezamenlijkheid. Op een gegeven moment heb ik gezegd: "Ik doe het niet meer. We praten met zijn allen samen, of we praten niet."

Nu zijn er vier netwerkbijsessies per jaar, waaraan iedereen op zijn eigen manier kan bijdragen. Dat werkt niet alleen beter en efficiënter, het was voor mijzelf

ook nodig om het vol te kunnen houden. Van de oude manier werd ik doodmoe.' Wat Abdulfatah deed, is revolutionair voor een lokale ambtenaar. Ten eerste omdat haar besluit voor een belangrijk deel was ingegeven door intuïtie: ze gaf gehoor aan haar gevoel van weerzin en vermoeidheid. Ten tweede omdat ze uit haar rol stapte als vertegenwoordiger van een gemeentelijk apparaat dat weet wat goed is voor de burgers en alles wel even oplost. De nieuwe

netwerkbijeenkomsten waren bedoeld om verschillende partijen met elkaar in contact te brengen, met de gemeente als een van de samenwerkende partijen, gelijkwaardig aan de andere. En ten slotte omdat er een streven uit sprak om werkelijk bestaande problemen op te lossen, in plaats van beleid te maken volgens een achter een gemeentelijk bureau bedachte blauwdruk. Intuïtie, een netwerkende instelling en een onorthodoxe manier van werken: het lijken de drie meest noodzakelijke eigenschappen voor de gemeentelijke ambtenaar in tijden van decentralisaties en bezuinigingen. In de nieuwe netwerk-samenleving gaan individuen gelijkwaardig met elkaar om en hebben systemen en hiërarchieën het nakijken.

Ideale ambtenaar

Op zoek naar de contouren van de ideale ambtenaar, sprak *Binnenlands Bestuur* met drie experts. Allemaal benadrukken ze het belang van intuïtief handelen.

Marije van den Berg geeft training en advies aan gemeenteambtenaren. 'De klassieke ambtenaar is objectief, neutraal en gaat te werk zonder aanzien des persoons', zegt ze. 'Informeel contacten leggen met individuen aan wie jij wat denkt te hebben, omdat je ze leuk vindt en omdat ze energie uitstralen, staat daar haaks op. Toch moeten we die kant op. Zonder de formele wereld geheel de rug toe te keren. Vriendjespolitiek willen we niet. We moeten een evenwicht vinden tussen het persoonlijke en het neutrale, en ambtenaren de ruimte geven om hun professionele intuïtie te gebruiken. Zo realiseerde iemand tijdens een training van mij zich ineens dat hij de jonge mensen voor wie al zijn beleid bedoeld is, zelf niet of nauwelijks spreekt. En dat dat toch wel vreemd is.'

Van den Berg ziet bij ambtenaren vaak een spanning tussen hun formele taak 'in de jaarplanning' en wat zij zelf als 'goed werk' beschouwen: iets wat werkelijk bijdraagt aan de verbetering van de levens van mensen. 'Het gevolg is dat de meest consciëntieuzen proberen om te doen wat moet. En daarnaast willen ze ook nog al dat "goede" doen. Om daar héél moe van te worden.' Dat was wat Alaa Abdulfatah overkwam. Dwars door de weerstand van gevestigde belangen, gesteund door haar opdrachtgever bij de gemeente, doorbrak zij een in-

'Dit druist in tegen alle mores van afstand houden'

gesleten patroon. Zelf zegt ze daarover: 'Ik heb leren vertrouwen op mijn intuïtie, want die heeft me onder de moeilijkste omstandigheden het leven gered.' Abdulfatah vluchtte zeventien jaar geleden uit Syrië en was onlangs nog in het nieuws nadat ze in Turkije werd opgepakt omdat ze illegaal de grens overstak na een bezoek aan het Syrische dorp waar ze vandaan komt.

Plezier

Pepik Henneman, auteur van het *Burgermeesterboek* en oprichter van de Burgermeester Academie, begrijpt precies wat Abdulfatah bedoelt. Als hij het voor het zeggen had, zou de grootste uitdaging zijn ervoor te zorgen dat iedereen plezier in zijn werk heeft, 'intrinsiek gemotiveerd' is. Daarbij hoort, zegt hij, dat een ambtenaar indien nodig zijn gevoel volgt.

Hij noemt een bewonersinitiatief in de Fruitbuurt in Zwaag, waarbij huiseigenaren gezamenlijk hun huizen duurzaam renoveren, met als doel behalve energiebesparing een verbetering van de wijk als geheel.

Henneman: 'Dat project is geslaagd, mede doordat er vanaf het begin een ambtenaar bij betrokken was die het zag zitten. Intuïtief had ze vertrouwen in de initiatiefnemer en andersom. Er ontstond een vriendschap. Dat zie je elke keer opnieuw: overal waar een succesvol project van de grond komt, is dat omdat een ambtenaar zijn afstandelijke objectiviteit heeft losgelaten, een klik heeft met iemand anders, erin gelooft en het laat werken. Dit druist volkomen in tegen alle mores van afstand houden, geen hobbyisme bedrijven enzovoort. Ik zeg ook niet dat het altijd zo moet, maar als je de energie en het talent van je samenleving wilt benutten, moet je dit óók durven.'

Behalve iemand die zijn gevoel durft te volgen, is de ambtenaar van de toekomst ook

een netwerker. Iemand die achter zijn bureau vandaan komt, meedenkt en meepraat, verbindingen legt tussen mensen en hen in staat stelt hun ideeën uit te voeren. Heel anders dan de vroegere ambtenaar die, zoals Alaa Abdulfatah het formuleert, 'gelikte nota's schrijft van vijftig pagina's die alleen te begrijpen zijn door WO-plussers'. Want om de doe-democratie, zoals minister Plasterk wil, echt een kans te geven, zal de lokale overheid burgers als gelijkwaardige partners moeten beschouwen, en haar aloude paternalistische houding en hiërarchische denken moeten afschudden.

Pepik Henneman roept ambtenaren op om 'juist in deze tijd van economische crisis naar buiten te gaan, de voelsprietten uit te steken en de interessante veranderingen in de samenleving te peilen. Als de economie dan weer aantrekt, zijn zij de mensen die hun netwerk hebben en gevoel hebben voor wat mogelijk is.'

Abdulfatah heeft er met succes voor gepleit dat 'Netwerk en partnerschap' een van de vier officiële beleidslijnen werd voor de Delftse binnenstad. Ze licht toe: 'Nu gemeenten veel minder middelen hebben, is een andere manier van werken nodig. We moeten samen bedenken wat we willen, en partners zoeken die de plannen willen mee-financieren. Daarvoor is gelijkwaardigheid en vertrouwen nodig. Als wij met zijn tweeën uit eten gaan, bepaalt ook niet een van ons wat er op tafel komt.'

Kleuren

Zo was er een groep burgers die graag wilde dat de kleuren van de oude panden in Delft gevarieerder werden en beter pasten in het historische straatbeeld. Abdulfatah: 'Ik had tegen hen kunnen zeggen: sorry, ze hebben geen geld, veel succes ermee. In plaats daarvan hebben we ze met een klein budget gefaciliteerd – een fractie van het bedrag dat andere gemeenten voor een vergelijkbaar project hebben moeten uitgeven – en heb ik ze in contact gebracht met mensen binnen en buiten de organisatie die wat voor hen konden betekenen, zodat zij hun plannen toch konden uitvoeren.' Op precies dit principe is de Burgermeester Academie van Pepik Henneman gestoeld. Daar leren ambtenaren om 'het creatief vermogen van de samenleving te gebruiken' en om 'in deze tijden van

bezuinigingen en een terugtrekkende overheid op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen voor de complexe vraagstukken waarvoor we in Nederland staan, en samen met innovatieve burgers tot een doorbraak te komen.'

Een belangrijke rol in Hennemans methode is weggelegd voor de 'koplopers' ofwel 'burgermeesters': pioniers uit het bedrijfsleven, de overheid en de samenleving, die voorop lopen in het bedenken van vernieuwende plannen.

Niet over maar mét mensen praten, het is iets waar ook Martine Maes telkens op hamert in haar werk als senior adviseur bij denktank Kennisland en als projectleider van Slimmernetwerk. Binnen het programma 'Beter Werken in het Openbaar Bestuur' van het ministerie van Binnenlandse Zaken is Slimmernetwerk de plek waar 'vernieuwers binnen de publieke sector' elkaar vinden.

Maes: 'Met de decentralisatie van de zorg wordt de rol van de gemeente meer en meer faciliterend en verbindend, uitgaand van de behoefte van bewoners. De rol van de ambtenaar verandert van iemand die op papier beleid uitdenkt naar iemand die in samenwerking met allerlei partners tot nieuwe werkprocessen komt. Die omslag in rol is niet zomaar aan te leren. Voor 2015 is er nog veel werk aan de winkel.'

Een andere belangrijke valkuil is 'blauwdrukdenken': het idee dat je van achter je bureau voor allerlei verschillende problemen eenzelfde oplossing kunt gebruiken, vergetend dat elke gemeente, elke gemeenschap, elk mens uniek is en dat een best practice 'uitrollen' vaak helemaal niet werkt. Een goede ambtenaar doet het precies andersom, zegt Martine Maes. In plaats van in zijn kantoor beleid te bedenken en dat te 'implementeren', gaat hij uit van reëel bestaande problemen en bedenkt daar een oplossing voor. Hoe logisch het ook klinkt, dat 'van buiten naar binnen werken' gebeurt nog veel te weinig, menen alle gesprekspartners.

Controledwang

Volgens Pepik Henneman komt dat omdat de lokale overheid gericht is op 'reproducen'. De hiërarchische structuren zitten in de weg, zegt Alaa Abdulfatah. Ze passen



niet meer in deze 'platte' netwerksamenleving, die draait om individuen in plaats van systemen. En controledwang is funest, zegt Martine Maes. 'Neem de decentralisaties. Het idee daarachter is dat gemeenten het op hun eigen manier mogen doen, juist omdat ze enorm van elkaar verschillen. Een plattelandsgemeente met veel oudere inwoners pakt dingen heel anders aan dan een grote stad. En toch zie je dat van alle kanten weer wordt geroepen om landelijke structuren. Zo protesteert Actiz, de branchevereniging van werkgevers in de zorg, hevig tegen het feit dat alle gemeentes voortaan hun eigen koers mogen bepalen.'

Als begeleider van 'Doetanks' (groepen ambtenaren en andere betrokkenen die zich verzamelen rond een bepaald vraagstuk, van alternatief rekenkameronderzoek tot slim en verantwoord boetes innen en leegstand van overheidsgebouwen) moedigt Maes ambtenaren aan om patronen te doorbreken en 'onder de radar', dat wil zeggen buiten de bestaande kaders om, nieuwe werkwijzen uit te testen.

Maes: 'Belangrijk daarbij is dat je begint bij de mensen over wie je het hebt, met hen praat, en uitprobeert wat werkt. En als je iets hebt gevonden, vooral niet "uitrollen" maar blijven kijken wat per situatie nodig is.'

Het blauwdrukdenken heeft er volgens Marije van den Berg toe geleid dat ons bureaucratische systeem is vastgelopen.

'Onze instituties zijn almaar ingewikkelder en groter geworden, tot duizendkoppige mammoettankmonsters. Daar is, vrees ik, voorlopig niets aan te doen. Maar intussen is er een leemte ontstaan, waar mensen in springen die denken: die monsters zijn niet te temmen, maar het is wel mijn stad, mijn buurt, mijn gezondheid. Overal in de wereld zie je nu dat mensen in het klein aan de slag gaan. De buurtzorgen, de energiecoöperaties. Goede ambtenaren – en daarvan zijn er heel veel – tonen betrokkenheid bij die initiatieven, sluiten erbij aan en maken vooral niet dood wat van onderop ontstaat. Daar hoort bij: vragen durven stellen in plaats van antwoorden geven, en aan de slag durven gaan met 'goed werk', zonder dat je weet wat de uitkomst is.'

Niet bang

'En', vult Pepik Henneman aan, 'niet bang zijn voor experimenten, puur om te kijken of iets aanslaat en om perspectieven voor de langere termijn te ontwikkelen.' Hij geeft het voorbeeld van Leefstraat Gent, een project waarbij hij als 'transitiecoach' is betrokken.

'Het gemeentebestuur van Gent zit in zijn maag met een mobiliteitsprobleem. De stad dreigt dicht te slibben maar autobezitters en niet-autobezitters staan lijnrecht tegenover elkaar. Samen met een groep van 25 koplopers hebben de milieudienst en het mobiliteitsbedrijf bedacht om een maand lang een drietal straten, verspreid over de stad, af te sluiten voor autoverkeer. Gewoon om met de bewoners te kijken hoe dat zou vallen. Het slimme van dit plan was dat het tijdelijk was. Niemand kon er echt tegen zijn. Het was buiten de regels gedacht en binnen de regels gehandeld.' Zo'n onorthodoxe maar simpele oplossing bedacht Alaa Abdulfatah toen een restauranthehouder in de binnenstad van Delft bij haar klaagde over omzetverlies vanwege bouwwerkzaamheden in de spoorzone. Hij vroeg om compensatie van de gemeente. In plaats daarvan organiseerde Abdulfatah de eerstkomende netwerkbijeenkomst in zijn zaak. Er waren 160 mensen aanwezig. Abdulfatah vertelt: 'Een paar weken later belde die man op, heel enthousiast, en vertelde dat zijn omzet sinds die bijeenkomst flink omhoog was gegaan.' <