

DE OVERHEID VAN DE TOEKOMST MOET VOORAL VERBINDEN

Tekst | *Nienke Ledegang*

Interview met Arne van Hout *Gemeentesecretaris Nijmegen*

Als gemeentesecretaris van Nijmegen maakt hij zich wel eens zorgen over de kloof tussen overheid en burger, maar ook tussen bevolkingsgroepen onderling. Juist nu. Arne van Hout merkt dat de verbinding tussen mensen niet meer zo vanzelfsprekend is. 'In die verbinding ligt bij uitstek de verantwoordelijkheid voor de overheid van de toekomst. Dat kun je vrij letterlijk nemen: wij zijn van de samen-leving en scheppen de voorwaarden om te kunnen samen-leven', zegt hij.

'De overheid is straks nog de enige partij die iedereen tegenkomt', zo stelt Arne een beetje somber in een kantoor op het Nijmeegse stadhuis. Hoewel die somberheid niet in zijn aard zit, maakt hij zich wel oprechte zorgen over de manier waarop hele groepen in de stad met elkaar omgaan. Of eigenlijk: niet omgaan. 'Ik zie het voor mijn ogen gebeuren. Vroeger hielp de katholieke pastoor de katholieke timmerman met papierwerk als dat te ingewikkeld was. Dat is niet meer zo. Mensen leven langs elkaar heen. Zelfs op



sociale media komen ze elkaar niet tegen. Het gevolg? We zijn het verleerd om met elkaar te communiceren. En we vinden het gewoon om onze problemen op het bordje van de overheid leggen. Kijk, in mijn beleving is de overheid er om de dingen te regelen die je als individu niet kunt organiseren. De lantaarnpalen, het afval. Maar tegenwoordig wordt er veel meer van ons verwacht.'

Het gesprek aangaan

Arne schetst het voorbeeld van het speelplein bij een school in de stad waar een gloednieuw appartementengebouw omheen werd gebouwd. Dat bleek één grote klankkast te zijn. Als er beneden kinderen aan het voetballen waren, kon je elkaar op het balkon niet verstaan. 'En dus werd er geklaagd over het lawaai. Dat haalde al snel de pers, waar het werd geframed als: "mensen gunnen kinderen het buitenspelen niet". Wij hebben als gemeente toen met beide partijen gesproken. Onze eerste vraag: hebben jullie al met elkaar gepraat? Dat was niet zo, daar hadden de mensen geen zin in. Olie op het vuur was dat ouders hun kinderen vervolgens op zaterdag om 8 uur 's morgens met extra veel lawaai lieten voetballen, als een vorm van protest. Ondertussen werd het compromisvoorstel waar collega's van mij op een heel creatieve manier mee aan de slag zijn gegaan van tafel geveegd.' >

vervolg

'Uiteindelijk is er door de rechter een uitspraak gedaan waar niemand blij mee is. Dit voorbeeld steekt mij enorm. Het is een ultiem voorbeeld van hoe het samenleven niet goed lukt. Waarom gingen mensen daar niet het gesprek met elkaar aan?'

Arne steekt ook de hand in eigen boezem. 'Wat er in dit soort gevallen gebeurt, en ik ken ook voorbeelden uit andere gemeenten, is dat we als gemeente volledig in de helpstand gaan zitten. Dat hebben we gewoon laten gebeuren. Bijna elke gemeente heeft een 'klantencontactcentrum', maar wacht eens, die relatie hebben we helemaal niet met de burger. Als je erboven gaat hangen en uitzoomt zie je een gemeente die de hele tijd positie moet bepalen. Heel ingewikkeld: eigenlijk wil je het met zijn allen doen, maar je wordt telkens weer in de rol van scheidsrechter geduwd.'

De overheid aan zet

Daar zou dus iets moeten veranderen, vindt Arne. 'Ik zie voor de overheid drie grote uitdagingen: we moeten een eenheid vormen, we moeten wendbaar zijn en we moeten werken in het netwerk. Wat dat laatste betreft: wij zijn in het netwerk de cruciale spelers, maar we kunnen het niet alleen. Ik zou graag zien dat wij mensen het gevoel kunnen geven dat ze zelf een

verantwoordelijkheid hebben, zelf problemen kunnen oplossen. Er is een roep om een optredende overheid, bijvoorbeeld als het gaat over het klimaat, rookbeleid of gezondheid. Ik denk dat het goed is als wij de kaders stellen, en dat mensen binnen die kaders een grotere eigen verantwoordelijkheid krijgen. Anders gezegd: In het 'wat' moeten we kaderstellend zijn, in het 'hoe' zit de ruimte voor eigen invulling. Bijvoorbeeld de Omgevingswet wordt nu op die manier ingevuld.'

In de praktijk gaat dat stellen van kaders door de overheid niet vanzelf. 'Soms zijn we superkaderstellend, bijvoorbeeld bij het verstrekken van uitkeringen. Maar soms – en dat gebeurt juist bij grote maatschappelijke opgaven – verzanden we in eindeloos doorpraten. Omdat niemand de knoop durft door te hakken over de te varen koers. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de energietransitie. Daar lopen talloze pilots en dat houdt maar niet op. Een pilot is er volgens mij om te testen of iets werkt en op basis daarvan afspraken te maken. Dat dat niet gebeurt komt mede doordat we iedereen tevreden willen houden. En daar moeten we dus vanaf. Sterk leiderschap betekent ook dat je comfortabel kunt zijn met conflicten.' >



“ Je kunt ontmoeting en verbinding prima zelf organiseren

vervolg

Sterk leiderschap in crisistijd

Leidinggevenden in Nijmegen doorlopen een volledig leiderschapstraject onder begeleiding van Hiemstra & De Vries, juist om dit soort zaken te leren. ‘En dan kom ik weer op die verbinding. Die staat centraal in alle onderdelen van dit traject.’ Met de huidige coronacrisis was er direct een stevige aanleiding om met het thema verbinding aan de slag te gaan. ‘Vanaf het moment dat we niet meer in het stadhuis kunnen werken, hebben we speciale aandacht voor verbinding. Dat doe ik door het management actief op te roepen met iedereen contact te houden, zeker ook de stillere collega’s. Daarnaast doen we veel met filmpjes. Zo doe ik wekelijks een terugkoppeling van het college met een kort filmpje. Ook houd ik wekelijks een livestream, waarbij medewerkers per chat vragen kunnen stellen. De laatste tijd nodigen we daar ook een gast bij uit, bijvoorbeeld een toezichthouder of een collega van de uitkeringen voor zelfstandigen.’

De vaardigheid om verbinding te leggen zou overal in de organisatie terug moeten komen. En zeker in het competentieprofiel van leidinggevenden. Zij moeten in staat

zijn om in het referentiekader van de ander te stappen.’ En nee, dat is in Nijmegen nog niet vanzelfsprekend. ‘In de eerste week dat ik hier werkte overleed iemand van de buitendienst aan een hartaanval. Ik ben daar toen naartoe gegaan, naar de keet, om de naaste collega’s mijn medeleven te betuigen. Dat werd heel gek gevonden. Begrijp me goed: niet door die mannen, maar op het stadhuis. Het werd me zelfs afgeraden. Die verkokering, die begrijp ik niet. Onze eigen burgemeester notabene geeft zelf het goede voorbeeld door naar bingo-avonden te gaan. Omdat hij daar het gematigde midden treft. Je kunt ontmoeting en verbinding prima zelf organiseren.’

Bredere uitdaging

Als voorzitter van het 100.000+-netwerk merkt Arne dat Nijmegen niet de enige gemeente is waar problemen rondom verkokering, communicatie en verbinding spelen. ‘Eerlijk gezegd, is dit het grootste probleem waar gemeenten tegenaanlopen. Ja, daar hebben we het vaak over met elkaar.’



vervolg

‘Gemeenten doen hun best om stappen te zetten, maar we hebben nog wel een weg te gaan. Zo zijn we nog te veel langs traditionele structuren georganiseerd. Het sociaal domein en fysiek domein zijn nog twee aparte werelden. Terwijl er genoeg redenen zijn om die meer met elkaar te verknopen. Neem bijvoorbeeld een operatie als ‘van het gas af’. Als je daarmee begint in een wijk waar al veel sociale problemen spelen, dan krijgen de mensen daar het gevoel het afvalputje van de stad te zijn. Dan gaan problemen zich opstapelen.’

Misschien, zo peinst Arne hardop, begint het doorbreken van de verkokering wel met het laten indalen van het besef dat je als ambtenaar ‘overal over gaat’. ‘En niet alleen over je eigen eilandje. Waar we in Nijmegen mee aan de slag zijn, is veel meer het sturen op waarde. Niet op prestatieafspraken. En de vraag, die je jezelf als ambtenaar altijd moet stellen is: heb ik verbinding gezocht met de betrokken partijen?’

De verre toekomst

Verbinding. Het loopt als een rode draad door het werk van de jonge gemeentesecretaris. Als hij in de toekomst kon kijken, is dat ook waar zijn grootste nieuwsgierigheid naar uitgaat. ‘Ik ben heel benieuwd hoe we in de verre toekomst in deze stad de interactie met elkaar vormgeven en hoe we naar elkaar omkijken. Komt er meer sturing op het gebruik van sociale media? En wat gebeurt er als we dat niet doen? Ik denk dat we veel baat zouden hebben bij het snappen en doorgronden van onze samenleving, eigenlijk een soort trendwatching. We moeten oog hebben voor de ontwikkelingen in een stad en alle inwoners erbij houden: dat is hoe de overheid haar rol in de toekomst zal moeten invullen.’

“

Misschien begint het doorbreken van de verkokering wel met het laten indalen van het besef dat je als ambtenaar ‘overal over gaat’