

## Bestuur heeft de bewijslast

Hoe we de beleidsbubbel liefdevol leeg laten lopen door gemeenschapsgericht te werken

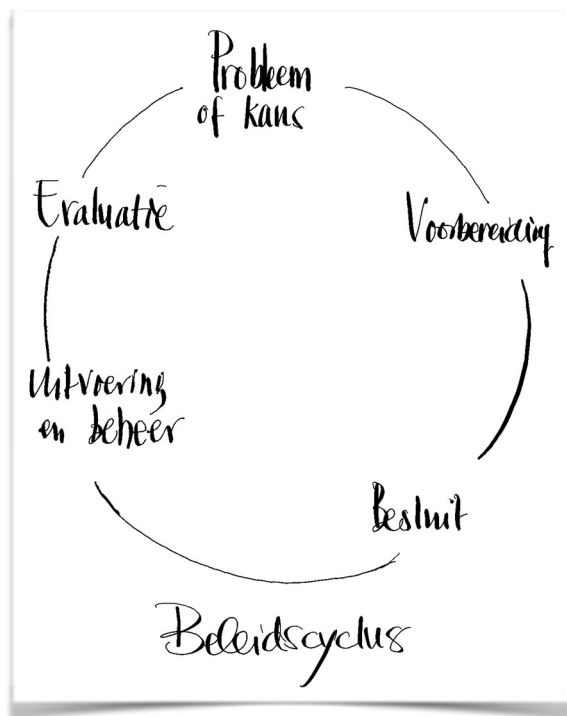


*Keynote Marije van den Berg*

*Uitgesproken op 4 oktober 2023 bij het ROB-symposium Gezag in de uitvoering*

De staat heeft te weinig benul van wat hij aan het doen is met al zijn macht. Het is hoog tijd om beleidswerk, ons publieke denk- en besliswerk en het politieke werk vanuit een andere plek te gaan doen. Niet in de beleidsbubbel. We moeten het werk verplaatsen naar de gemeenschap. En de bewijslast voor de werking van wetten en beleid moet liggen bij bestuurders en bij beleidsmakers. Niet bij de uitvoerders ervan.

De beleidscyclus



Kijk, dit is de beleidscyclus. Beleid maken, zo doe je dat. Men neemt een probleem of kans, liefst door de politiek geagendeerd, ambtenaren bereiden vervolgens iets voor dat daar een antwoord op is, vaak samen met *stakeholders*. Beslissers en bestuurders kunnen zich daar vervolgens over buigen, iets van vinden, aan sleutelen en er een besluit over nemen. Vervolgens wordt dat 'iets' uitgevoerd en na de uitvoering soms nog beheerd. Met een beetje mazzel vindt na een tijdje een evaluatie plaats, al dan niet vanwege een incident, overschrijding of eclatant succes, of gewoon, omdat het beleid op is omdat er '2019-2023' op de nota stond. En dan kijken we weer wat er nu nodig is of kan. Dit modelletje zorgt, kortom, voor een beetje duidelijkheid over de fase van beleidsmakerij waar overheden in zitten en voor het kiezen van slimme of legitimerende contactmomenten tussen beleidsbedenkers en anderen.

Tot zo ver best handig. Maar waar het model echt mank gaat, is in de suggestie dat alle fases even belangrijk zijn, over hetzelfde gaan, in dezelfde context zitten, dezelfde eigenaar hebben en uitgaan van dezelfde logica's. Dat is een misverstand en dat zorgt ervoor dat we op de verkeerde plek kijken

als er dingen mis gaan die er in de nota prima uit leken te zien. Al in 2005 schrijven Hartman en Tops in *Frontlijnsturing*: 'Uitvoering is een activiteit die lastig in de beleidsmatige logica van een grootschalige bureaucratische organisatie is onder te brengen. Maar mislukking is de schuld van de uitvoerders. De plannen zijn dan op zich wel goed, is het idee, maar het is in de uitvoering vastgelopen.'

Twee jaar eerder zegt Saskia Stuiveling, toen de president van de Algemene rekenkamer, over het rapport *Tussen beleid en uitvoering* (2003): 'Er is een reëel gevaar dat de overheid gaat regeren over een papieren berg, terwijl de maatschappelijke werkelijkheid volstrekt anders is.' Daarin heeft ze helaas groot gelijk gekregen.

We moeten de maatschappelijke werkelijkheid steeds vaker door de patatsnijder van de beleidsmaker duwen om hem aangesloten te krijgen op de overheid. Zo hebben we idioot veel soorten armoede, want idioot veel soorten beleidsambities en bijbehorende kwijscheldings- of toeslagen-regelingen, natuurlijk elk met hun eigen bureaucratische vereisten. Of met eigen projecten met eigen menskracht, geldstroom en natuurlijk website of flyer om precies deze subsoort armoede te bestrijden. Ik tel er zo tien: menstruatiearmoede, ontbijtarmoede, onderwijskostenarmoede, sportclubcontributie-armoede, woonlastenarmoede, tandbederfarmoede, lokalelasten-armoede, zorgkostenarmoede, energiearmoede en mobiliteitsarmoede. Ook voeren we aparte landbouwdebatten over het stikstofdossier, het klimaatdossier, het mestdossier en het dierenwelzijn dossier. We maken aparte maatregelen om, in de woorden van Jaap van 't Hek 'al die aspecten van koeien in goede banen te leiden en we confronteren de baasjes van die koeien om de haverklap met nieuw beleid'.

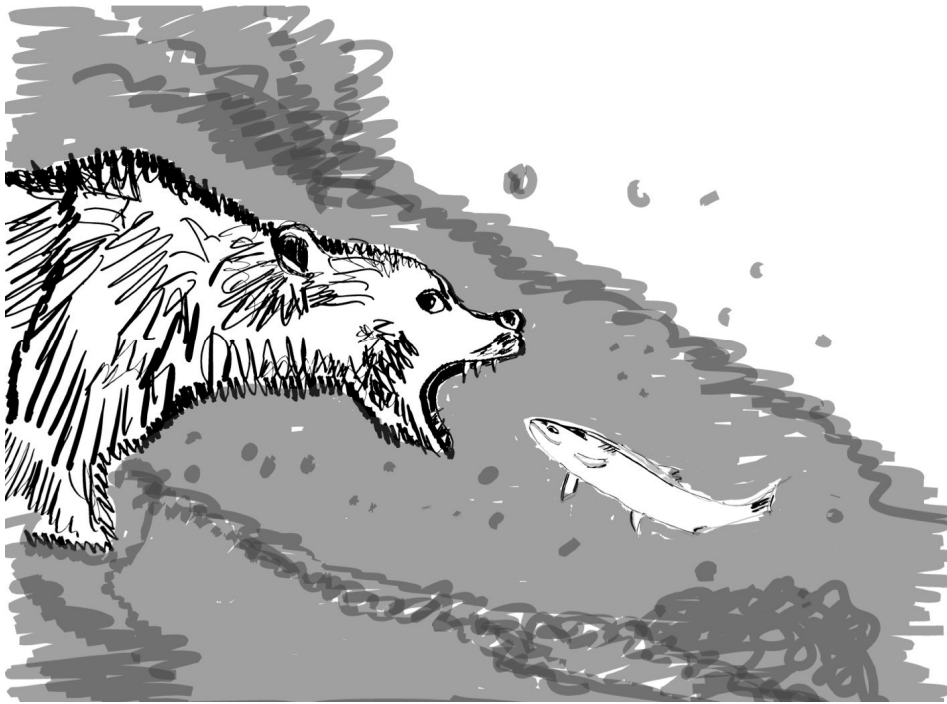
We spelen dat het een beleidscyclus is, maar het is natuurlijk een waterval met aan de onderkant een kolkende massa tegenstrijdige regels waar we in verzuipen.



## De beleidswaterval

Niet alleen burgers. Ook iedereen in of rond de overheid verzuipt. Er is wel vooruitgang. Waar de Algemene Rekenkamer in 2003 schreef dat ze zich niet met de inhoud van beleid bemoeit en alleen kijkt hoe het beleid uitpakt en of het goed is uitgevoerd, zegt de Staat van de Uitvoering anno nu zelfverzekerd: de kwaliteit van de regels is niet goed, en we hebben ook nog eens te veel van dit slechte beleid.

Inmiddels werken ook de ministeries met veel mensen, veel macht en veel geld aan een betere uitvoering. Compassie heb ik met de mensen die in programmalijnen, stuurgroepen en klankbordcommissies als opgavemanager, strategisch adviseur of werkgroepslid aan de slag zijn met hersteloperaties. En hun best doen Maar met uitvoeringstoetsen en trouwens ook veel bewonersparticipatie, zuigen we de gemeenschap de beleidsbubbel in. En we spugen betrokkenen na hun inbreng met het grootste gemak weer uit in een onveranderde wereld. Want zo ziet bottom up er meestal uit:



'Bottom up'

We zuigen uitvoerders de beleidsbubbel in en blazen hem daarmee verder op.

Kim Putters schrijft in zijn laatste boek *Het einde van de BV Nederland* dat de overheid veel moeite heeft om vanuit mensen te redeneren, en vanuit de verschillen tussen mensen. 'Gecombineerd met een enorme behoefte om te sturen leidt dat tot een sturende overheid in de problemen. Niet per se door dichte mist, maar door het niet of beperkt toepassen van inzichten over wat de verschillen tussen mensen en hun dagelijkse situaties voor het beleid moeten betekenen.' De beleidsbubbel groeit door die giftige cocktail van afzondering van de gemeenschap, enorme sturingsdrift en belabberde kwaliteit van die sturing. De staat heeft, kort gezegd, te weinig benul van wat hij aan het doen is met al zijn macht.

Het is daarom hoog tijd om beleidswerk, ons publieke denken besliswerk en het politieke werk vanuit een andere plek te gaan doen. Niet in de beleidsbubbel. We moeten het werk verplaatsen naar de gemeenschap. En de bewijslast voor de werking van wetten en beleid moet vervolgens niet liggen bij de uitvoerders, maar juist bij de bestuurders en de beleidsmakers.

Degene met de bewijslast – de regel- en beleidsmakers – moeten het bewijs leveren dat het beleid werkt, dat hun regels werken in en voor de gemeenschap. De bewijzen voor hun regels en besluiten komen niet uit een bureaula. Ze moeten ze zelf ophalen uit de gemeenschap, niet vragen aan bewoners en beheerders om ze te komen brengen. *The proof of the pudding is in the eating*. De uitkomsten van een systeem, de resultaten, zijn immers relevanter dan de intenties. Alleen dat telt als bewijs. En ja, er gaat ook veel goed. Maar wat doen we met het toeslagenracisme, Groningen, Valkenburg, Tata Steel, de crisis in de jeugdzorg, de uitverkoop van de volkshuisvesting? Ons

woonbeleid heeft als een uitkomst dakloosheid. Ons onderwijsbeleid heeft als een uitkomst kinderen die niet kunnen lezen. Dit hebben we niet bedoeld. Het is niet onze intentie om een hardvochtig systeem te maken. We zijn er meestal niet de eindbaas van. Het is wel wat het doet.

Door te zeggen dat uitkomsten 'niet de bedoeling' zijn, spelen we dat het geen systeemprobleem is, maar een incident of een uitzondering op de regel. Dit is, kennelijk, allemaal de bedoeling van ons beleid en onze besluiten. POSIWID noemt hoogleraar *Operational Research* Stafford Beer dit. *The purpose of a system is what it does*. Het is namelijk versluisde nonsens om te beweren dat het doel van een systeem is om te doen wat het steeds niet doet. De bedoeling van een systeem kan je niet aflezen aan de (politieke) bedoelingen van degenen die het ontwerpen, gebruiken of er voorstander van zijn. Als de uitkomsten niet zijn wat we wilden, betekent dat vooral dat we het gedrag van het systeem slecht begrijpen. En we dus slecht besturen.

We hebben kennelijk onvoldoende zicht op *triggers, feedbackloops, regulators* en koppelingen, waardoor er ongewenste uitkomsten zijn. "Hoe werkt dit systeem?" Dat is de vraag die we in onze organisaties en in de politiek vaker moeten stellen als we geconfronteerd worden met uitkomsten, gewenste en ongewenste. Dat is een betere vraag dan te suggereren dat het de bedoeling was, of juist 'niet volgens "de bedoeling".' En te blijven redderen.

### **Staatsrecht is het nieuwe zwart**

En daarom is het zo heerlijk dat de rechtsstaat weer in de mode is. Ons rustig bezit, noemt Wim Voermans die set instituties. Iets waar we in alle complexiteit en onrust op terug kunnen vallen. Word ik zelf ook heel rustig van, trouwens. Staatsrecht is het nieuwe zwart dit voorjaar, let op mijn woorden. En dat is ontzettend fijn, want daarmee kunnen we het systeem bevragen op staatsrechtelijke kwaliteit. In het staatsrecht zit een bak aan standaarden en instrumenten waar we mee kunnen werken aan gelijke, fatsoenlijke behandeling. Zorgvuldige belangenafweging. Navolgbare besluiten. Begrijpelijke regels, ook voor de uitvoerders ervan. Vrijheid om eigen keuzes te maken. Stoppen als regels hardvochtig uitpakken. Altijd kiezen voor de minst ingrijpende en belastende vorm om je te mengen in het leven van vrije mensen. Een overheid die zich kortom houdt aan de 'algemene beginselen van behoorlijk bestuur'. Sowieso goede wetten. En de aanwezigheid van iets of iemand om de staat in het gareel te houden. Het zijn standaarden waar we iets mee kunnen, zeker als beleid en bestuur wat morele bijsturing nodig hebben.

### **Pudding en brood**

Want bekwaam, betrouwbaar en betrokken, dat moet de overheid zijn, stelt de ROB in *Gezag herwinnen*. Daar kan ik niet tegen zijn. Maar of dat zo is, kan ik alleen maar merken aan de bewijzen die het systeem levert in onze gemeenschap. Het bewijs, waar ik in kan knijpen als in een brood om te zien of het knapperig is. Pas dan kan ik weten of het een beetje kwaliteit heeft wat de staat doet. De pudding eten.

Die overheidskwaliteit valt in mijn ogen grofweg in drieën uiteen: allereerst dus die staatsrechtelijke kwaliteit van je houden aan je eigen wetten, het gelijkheidsbeginsel, toegang tot het recht, om maar

een paar dingen te noemen. En ook: namens ons de markt een beetje breidelen zonder ondernemerschap om zeep te helpen.

Als tweede: publieke kwaliteit. Dingen als leren lezen, een katheter, een betaalbaar dak boven je hoofd zonder gevaar of angst voor instorting door staatshandelen, ontbijt voor je naar school gaat, onderwijs dat bij je past en een vaste chauffeur op je schoolbus als je daarvoor elke dag helaas ver weg moet, een psychiater als je suïcidaal bent. Bijen, rijdende treinen, schone lucht, dubbelglas, zorg voor de Aarde.

En drie: gemeenschaps- of democratische kwaliteit, die gaat over ruimte en waardering voor het onderlinge werk. Ruimte voor meer dan financiële waarden. Burgerschap. Een fijne plek om mensen tegen te komen, om samen iets te bedenken, iets te gaan doen of je ergens hard voor te maken. Dat je niet naar de huisarts hoeft voor een praatje. Zeggenschap in de gemeenschap houden, waar hij hoort. Niet commerciële partijen voortrekken, maar de gemeenschap prioriteit geven.

Dat alles kunnen we samenvatting onder die noemer 'algemeen belang', maar liever noem ik dat: maatschappelijk welzijn. Daar kun je in knijpen als er overheidskwaliteit wordt geleverd. En ja, dat is moeilijk en hard werken. En ja, er gaat ook veel goed. Maar voor een derde van de Nederlanders niet, lees *Eigentijdse ongelijkheid* van het SCP maar. Het moet dus beter. En dat vraagt voor een groot aantal van ons een andere benadering van ons werk. En die benadering heeft een heel duidelijke richting: hij beweegt de gemeenschap in.

### **Whatever the problem, community is the answer**

De beleidsbubbel laten we leeg lopen als we de gemeenschap in stappen. We moeten gemeenschapsgericht gaan werken. Of zoals Margaret Wheatley stelt: *Whatever the problem, community is the answer*. Er is geen probleem waar de overheid zich over moet buigen waarvoor die stelling niet klopt. De gemeenschap is altijd het antwoord.

### **Zes miljoen keer aanbellen is de eerste stap**

Dat begint ermee dat we het denken in individuen moeten tegengaan en collectiever moeten denken en werken. Gemeenschapsgericht. Nu wordt vaak gedacht 'Eerst maar eens de vele individuele problemen van bewoners in deze buurt oplossen, voordat 'ze' überhaupt in staat zijn om hun blik op de buurt te richten en iets met burens of anderen te willen'. Je vergist je en je verspilt met deze kijk een enorm potentieel aan buurt- en gemeenschapskracht.

Het kan ook niet anders. Neem de energietransitie. Zes miljoen keer aanbellen, dat rolt uit mijn bierviltjesberekening van wat nodig is voor de eerste stap om de doelen van de energietransitie tot 2030 te halen. Ruwweg 1,5 miljoen huishoudens moeten dan immers van het gas af zijn. En vier keer aanbellen is toch wel het minste om een huishouden te bereiken en mensen in beweging te krijgen om te investeren, in geld, tijd en verbouwingssellende. Wie houden we voor de gek door te doen alsof ook maar dat eerste beginnetje gaat lukken zonder onderling werk. Te spelen alsof ambtenaren zes miljoen keer gaan aanbellen. Dat is niet alleen een beleidsbubbel, dat is een luchtkasteel. Je móet op

zoek naar wat nodig is om in die gemeenschappen iets te laten ontstaan waardoor mensen bij elkáár gaan aanbellen.

Het zou mij een lief ding zijn als we onze overheidsplannen gemeenschapsgericht zouden maken. Overigens kan het advies van de ROB dat vandaag centraal staat, daar ook nog flink op verrijkt. En nee, gemeenschappen denken niet overal hetzelfde over, het zijn net mensen. Maar gemeenschappelijkheid is een doel in zichzelf als je democratie wilt. Conflicten wil hebben die niet uitmonden in geweld. Je moet elkaar kunnen en willen ontmoeten om een gemeenschap te zijn. Het wordt er dan niet direct makkelijker op. Wel beter.

Het advies van de ROB gaat mij bovendien nog te veel uit van de tweezijdige kijk van overheid en burger en houdt daarmee het beeld van de bestuurder en de bestuurden in stand. Leiderschap en gezag is dan belegd binnen de instituties—en alleen daar. In deze staatslogica gelden de heldere regels en gebruiken van de bureaucratie en haar politieke bestuur. Deze logica is waardevol, maar niet de enige kijk op de publieke zaak. De bestuurder bestuurt immers niet de samenleving, niet de vrije mensen, noch professionals bij allerlei organisaties en bedrijven. Dat doen we zelf. De bestuurder bestuurt de staat en de ambtenaren en wetten en beleidsregels zijn alleen maar bedoeld om het gedrag van de staat en de ambtenaren te sturen. Verstandig en trouwens ook democratischer is het dus om daarnaast te werken vanuit de gemeenschapslogica. Maar zodra er meer dan een logica gaat gelden, en waar is dat nou niet, moeten we wel gaan ontrommelen.

### **Ontrommelen**

Als we ons werk beter willen doen, dan moeten we onszelf confronteren met de kijk van de ander en ons bewust worden van onze eigen kijk. Alleen als we voldoende nieuwsgierig zijn naar elkaar, dan lukt het ons om van die stapel mentale modellen die we al ontmoetend bij elkaar veggen, een bredere, complexere kijk op de werkelijkheid te maken. Niets relevants buiten beschouwing laten. Waar gemeenschappen dus stukken beter in zijn dan gemeentelijke afdelingen. Bij gemeenteafdelingen die niet ter plekke in de buurten werken, bijvoorbeeld die van vastgoed, grondzaken of financiën, en dus niet gewoon zijn (ook) vanuit gemeenschapslogica te werken, zie je moeite met actieve bewoners en bewonersgroepen en soms zelfs wantrouwen. Dat is niet gek, want binnen de beleidslogica kloppen deze mensen niet. Ze zijn onvoorspelbaar. Zo werken ze soms betaald en soms niet (er is bij hen ook al geen marktlogica te bekennen, dus). Ze doen soms een beroep op formele afspraken, maar soms werken ze actief of zelfs activistisch tegen. Ze willen soms graag een subsidie, soms een opdracht en soms geen bemoeienis. Soms benutten ze de politieke lijn, en soms snappen ze opeens niet hoe politiek werkt als jij vertelt dat de wethouder anders besloten heeft. Alle begrip dat een beleidsmaker daar tureluurs van wordt.

Maar als je de gemeenschapslogica volgt, is dit vreemde gedrag allemaal opeens heel gewoon en precies de bedoeling. Want vanuit het perspectief van de buurt en de wijk zijn hun leiders die meervoudig genetwerkte mensen die van perspectief kunnen wisselen en verschillende talen spreken, Brabants, Berber én Bureaucraats bijvoorbeeld.



Je moet het allemaal zien en ermee werken. Niet als een kip zonder kop maar wat doen. Maar ook niet als haar duurbetaalde zusje van de afdeling strategie die werkt als een kop zonder kip. We moeten gaan werken als de hele kip. Werken als de hele kip betekent dat je abstract en concreet, praat en daad, beleid en uitvoering, papier en werkelijkheid allemaal kunt benutten. Daarvoor moet je kunnen omgaan met al die perspectieven en logica's. De hele kip is niet bang voor complexiteit, maar benut die.

Ontrommelen is met elkaar de wereld ordenen, elke dag weer, met als doel: krachtige gemeenschappen en meer maatschappelijk welzijn. Alle logica's die er in samenleving zijn, zien en van elkaar onderscheiden, zonder ze te scheiden. Want pas op! Je moet het alleen maar preciezer maken. Niet uit elkaar trekken en met een deel van het probleem aan de slag gaan. Maar waar houdt dat op?

### **Ontkoppelen**

Niets relevants buiten beschouwing laten betekent het risico van het uitbreidende-horizonsyndroom. Of van zo integraal werken dat je de hele kosmos erbij haalt en niemand meer snapt waar het over gaat. De kunst is het dus om op tijd te stoppen met alles erbij te halen. Voor je het weet sta je immers voor het herstructureren van het hele sociaaleconomische systeem van het hele land, maar waarom zou je daar stoppen, want dat hoort bij de geglobaliseerde economie? Dit is een recept om snel nergens te komen en het is ook slecht systeemdenken. Waar je ook een grens trekt rond de problematische situatie, het zal altijd enkele dingen uitsluiten die relevant zijn, dat is absoluut onvermijdelijk, dus wen er maar aan.

Voor goed beleid moet je abstraheren en dus ontkoppelen. Sommige aspecten uitsluiten. De vaardigheid is dan om de grens goed te krijgen: dat niets kritisch wordt uitgesloten. Uiteindelijk is dit een pragmatische kwestie. Maar het is ook een morele. Wat telt mee, wie telt mee? Wie kiest? We bepaalt? Ontkoppelen betekent dat we moeten kiezen wat we uit alle werkelijkheid in onze gemeenschap belangrijk genoeg vinden om de schijnwerper op te zetten – de kunst van het abstraheren. En wat je dus buiten beschouwing laat en niet mee koppelt. Belangen, effecten, groepen mensen. Dit gaat over macht. Voor ontkoppelen moet je goed weten wat je doet, en niet bang zijn om stelling te nemen. Het zorgt namelijk voor precieze interactie – met wie wel en met wie dus niet. Over grenzen stellen vanuit de gemeenschap: waarmee bepaalt wie of de overheid een rol heeft of niet, of wanneer. Maar het gaat ook over het ambacht van een goede regel- of beleidsmaker: zij kunnen abstraheren. Appels, peren, en mijn hemel we moeten die ook nog vergelijken met een banaan? Een goede beleidsmaker weet wanneer je daar de categorie 'fruit' van kunt maken. En wanneer niet. Wanneer je moet ontkoppelen en waar je dan ogenblikkelijk weer aan de slag moet om contact te houden met dat wat je uitsloot. Want die communicatie is direct nodig om te checken of je het goed deed. Dit is waar het ontkoppelen als vanzelf weer overgaat in het ontmoeten in de gemeenschap. Want daar vind je het bewijs voor al je geabstraheer. Daar staat je pudding. Daar kun je in het brood knijpen om te zien of het knapperig is. Waar je kunt checken of je niet op de papierberg, maar in de maatschappelijke werkelijkheid effect hebt met je beleid.

## Waarom wordt het maar niet beter?

Je maakt de gemeenschap krachtiger door hem te zien als krachtig en daarnaar te handelen. Maar het omgekeerde effect bestaat ook en dat is de kuil waar we in zitten en waar we in doorgraven. In plaats van als lid van de maatschappij de verantwoordelijkheid voor ons aller welzijn te voelen en te nemen, leggen we die nog steeds grotendeels bij bestuurders. We houden onszelf in de *doom loop*. Een van de redenen waarom we daarin blijven zitten, is dat we onzeker zijn over het alternatief. Een pleidooi voor gemeenschapsgericht werken impliceert immers een gemeenschap die de verantwoordelijkheid kan dragen. Maar in de beleidsbubbel of thuis op de bank zie je die gemeenschappen niet (al ze zijn er natuurlijk wel, volop). En zo lang we de gemeenschap niet zien of niet als krachtig genoeg zien om meer zeggenschap te dragen, komt hij niet tot volle wasdom. Zo lang we die zeggenschap blijven beleggen in de beleidsbubbel, groeit die.

Wat nodig is? De zeggenschap ontrommelen en die niet meer neerleggen in de beleidsbubbel, maar in onze gemeenschap houden. De overheid niet alleen managen, maar besturen en politiek maken. Het bewijs voor goed werk daar halen waar het werk gedaan wordt en van daaruit bepalen of beleid en plannen werken. Het is niet alleen een kwestie van leiders die zich anders gaan gedragen. Het heeft politieke implicaties; het gaat immers om het herordenen van macht. De onzekerheid daarover is hartstikke terecht: we zijn het als gemeenschap verleerd om de verantwoordelijkheid te dragen voor ons gemeenschappelijk welzijn en de collectieve kwaliteitsbewaking ervan. Maar ik smacht naar politici die zich als volksvertegenwoordiger en dus met wat gezond wantrouwen met die overheid bemoeien. Die naast burgers gaan staan en aan de slag gaan met het grote werk: de overheid 'ontrommelen'. Orden de instituties, verhelder ze. Maak ze transparanter, inclusiever, democratischer. Máák ze te vertrouwen. En maak niet het bestuur, maar de gemeenschap dan sterker.

Word nog eens wat concreter, Van den Berg, hoor ik u denken. Okay dan. Verbied bijvoorbeeld dat er alleen tekort-analyses worden gemaakt van buurten. Dat er überhaupt nog anonieme onderzoekers in buurten rondlopen die interviews doen en 'ophalen'. Vraag van de ambtelijke organisatie: breng voor bewoners in beeld hoe dingen zitten, en geef dat dan ook aan de raadsleden en je collega's. Doe altijd de kleinst mogelijke interventies om het bestaande evenwicht in de democratische samenleving niet te verstoren.

En houd op om scheidsrechter te spelen en in de stress te schieten als het spannend wordt, als bewonersgroepen het niet met elkaar eens zijn. Dat is nou democratie op buurtniveau, zoek daar je lol in en maak daar werk van, kijk of je er aanvullend zonder over te nemen of te bepalen, een rol in kunt spelen, als een van de procesmakers. Breng verschillende belangen op een passende manier samen en organiseer het goede conflict. Het Burgerberaad laat zien dat het goed is om plekken voor gesprekken te maken, dat de vorm ertoe doet, dat macht hebben iets anders is dan een burgerberaad hebben. Ondertussen moeten we zoeken naar vormen die minder incidenteel zijn, de leiders in onze gemeenschappen meer ruimte geeft en gemeenschappen versterkt, niet slechts het bestuur.

Waardeer het effect van bewonersinitiatieven niet alleen ‘inhoudelijk’ op het gebied van zorg en welzijn, maar bekijk ze breder en zie ze als bijdrage aan de vernieuwing van de lokale democratie, waardeer ze zo en geef ze positie. Denk aan het zelfbestuur van buurthuizen, wijkgroepen, energiecoöperaties, zorgcoöperaties et cetera. Hef de tweedeling op tussen aan de ene kant community building, wijkvernieuwing, sociale initiatieven en aan de andere kant initiatieven, inzet en bijeenkomsten rondom bestuurlijke en democratie-vernieuwing. Screen plannen op gezamenlijkheid met dorpen of buurten. Zijn er nog plannen waar bewoners slechts in een participatieparagraaf voorkomen?

En ga vaker voor de kleine democratie, in de flats, de collectiviteit van het trappenhuis en de kleine gesprekken. Want de pudding, die we moeten eten voor het bewijs, die staat vaak ergens in een portiek. En het brood om in te knippen ligt op tafel bij het Buurtsoepie.

### **En de volksvertegenwoordiging?**

Het werk van de volksvertegenwoordiging in de gemeenschap is: namens ons allemaal besluiten nemen over hoe de staat zich in de gemeenschap gedraagt. Wetten en beleidsregels sturen immers (alleen) het gedrag van de staat. Als nodig kunnen we dan ergens ‘politiek van maken’; iets het politieke systeem in te brengen. In dat politieke systeem sublimeren we conflicten van de samenleving waarvan onze volksvertegenwoordigers vinden dat de staat er iets mee moet. Je haalt dat conflict uit de samenleving en zet het neer in de politieke arena om als gemeenschap te bepalen wat de staat daar aan of mee gaat doen. (Het Franse woord ‘debat’ betekent ‘ontvechten’ of ‘ontstrijden’.) Als je dat goed doet, speel je in raadszaal, staten, algemene vergadering of Kamer het proces na waarmee we als gemeenschap keuzes maken over welke rol de staat in dit geval moet spelen. De belangentegenstelling en opvattingen daarover in de samenleving, breng je met elkaar in botsing en vervolgens kom je er toch samen uit, want er wordt een besluit genomen. Je vergroot de tegenstelling uit, om met alle volksvertegenwoordigers in het volle licht te laten zien: ‘Kijk, dit zijn de verschillende belangen en perspectieven op de kwestie, en door dit besluit brengen we al die belangen tot iets dat we “algemeen belang” vinden. Zo hebben wij dat gedaan, samenleving.’ Ik noem dit, liefdevol, ‘verantwoordings-theater’.

Als je gemeenschapsgericht wilt besturen, stel je bij alles altijd de vraag: welke gevolgen heeft dit voor de gemeenschappen of gemeenschapskracht. Is het schadelijk, neutraal of bevorderlijk? Het werk én de legitimiteit van politici, bestuurders en dus hun ambtenaren begint en eindigt in de gemeenschap.

Dus ook voor het probleem van het verlies van gezag van de overheid is het antwoord: de gemeenschap.

Dank u wel.