

## Het talent van gemeenten

### Pieter Winsemius

Eerste dag VNG-congres te Almere, 9 juni 2009

De burger heeft tijdens de Europese verkiezingen weer gesproken. Om het kort samen te vatten: niet iedereen was blij. Er is sprake van onvree op grote schaal. Het is daarom enigszins navrant om te spreken over het talent van de gemeenten, terwijl veel burgers niet erg enthousiast zijn over die gemeente, die overheid, die politiek. Het is voor veel mensen een 'we' tegen 'ze' geworden. 'Ze' begrijpen ons niet en 'we' zitten op afstand.

Maar stel je nu eens voor dat 'ze' een beetje gelijk hebben en dat 'we' – bestuurders – van goede wil zijn en ons vak beheersen. Hoe kunnen we dan corrigeren dat 'we' kennelijk de verkeerde dingen doen die bij 'ze' niet overkomen? En hoe veranderen we dat?

De hoofdreden van dat 'we' tegen 'ze' is gelegen in 'schurende logica'. 'We' - al die gemeentebestuurders en hoge ambtenaren van gemeenten en die bestuurders van provincies en het Rijk - praten ontzettend veel met elkaar. 'We' hebben in Nederland een dicht middenveld waarin we wisselwerken met elkaar en met andere partijen zoals de wooncorporaties, de scholen, het onderwijs noem maar op. Daardoor hebben 'we' een bepaalde manier van denken en doen ontwikkeld.

Daar is niets mis mee. 'We' hebben nu eenmaal een soort jargon dat we gebruiken op ons normale werk. Omdat de mensen om ons heen dat jargon ook beheersen, kunnen we snel met elkaar schakelen. Als we het thuis echter zouden gebruiken, krijgen we meteen moeilijkheden met onze kinderen. Als we een brief zouden schrijven aan onze liefhebbers in dergelijke ambtelijke en bestuurlijke termen, dan komen die relaties onder druk te staan.

Er zijn ook omgangsvormen. 'We' zien er hier op het congres keurig uit, maar als we naar huis gaan, kleden we ons meteen anders. 'We' gedragen ons anders in de omgeving waar we bijhoren of denken bij te horen. Maar 'we' ontwikkelen met elkaar ook beelden van een werkelijkheid – constructen – die voor ons nu eenmaal zo zijn. En hoewel 'constructen' een prachtig woord is, geeft het ook iets kunstmatigs aan. 'We' hebben die constructen van de werkelijkheid – die raamwerken – echter wel nodig om samen te kunnen werken aan een enkel onderwerp, anders zijn we eindeloos met elkaar bezig om de goede woorden te vinden. En het is ook wel prettig om met deze constructen te kunnen overleven in een heel snel veranderende wereld die ook steeds complexer wordt. Dat 'we' daartoe bepaalde, vereenvoudigde raamwerken hebben waarvan we met zijn allen zeggen: 'ja, zo is het ongeveer wel, dat moet werkelijk de werkelijkheid zijn.'

Maar die constructen kunnen ook in de weg zitten. Doordat 'we' ze in een besloten groep blijven herhalen, worden ze een soort absolute waarheid. 'We' gaan die constructen ook verdedigen, want 'we' hebben allemaal in onze carrière zo ontzettend veel geïnvesteerd in zo'n construct, dat kan je niet zomaar bij het grootvuil zetten. 'We' selecteren ook onze

opvolgers zodanig dat we mogen verwachten dat ze datzelfde raamwerk zullen voortzetten. 'We' blijven die constructen zo vermenigvuldigen en versterken. Ze gaan een eigen logica vormen voor de mensen die tezamen een groep vormen.

Daardoor horen 'we' soms andere geluiden niet. Ik noem het altijd maar het Ajax-Feyenoord-syndroom. Als je vroeger een stadion had met 50.000 mensen, dan zaten aan de ene kant 25.000 mensen van Ajax en aan de andere kant 25.000 van Feyenoord. Die van Ajax riepen dan 'hup Ajax!'. Dat waren verstandige mensen, want zij riepen hetzelfde als jij. En dat riepen ze bovendien zo hard dat je de aanmoedigingen van de Feyenoord-aanhang aan de overkant absoluut niet meer kon verstaan. Bovendien riepen zij het verkeerde, want ze riepen 'hup Feyenoord'. En daardoor was je aan het eind van de wedstrijd ervan overtuigd dat je het gelijk erg veel aan jouw kant had.

Maar bij Feyenoord aan de andere kant deden ze precies hetzelfde. Dat is de reden dat die twee groepen supporters na de wedstrijd elkaar de harses inslaan. Want ze hebben namelijk allebei volstrekt gelijk. Het is alleen een ander gelijk, een ander construct - 'hup Ajax' tegenover 'hup Feyenoord'. Het is een geval van 'schurende logica's'

## Frontlijn

Dit fenomeen van schurende logica's is zwaar onderschat. Laat ik dat illustreren aan de hand van een aantal voorbeelden.

Vroeger spraken we van witteboorden aan de ene kant en blauweboorden aan de andere kant. Maar bestuurskundige Marc Bovens waarschuwt dat het tegenwoordig gaat om mensen zonder opleiding en mensen met diploma's. Hij spreekt van een 'diplomademocratie'. Als we hier in de congreszaal vragen wie een HBO+-opleiding heeft genoten, dan gaan er ontzettend veel handen naar boven. De drie die dan hun handen niet naar boven steken, zullen zeggen dat ze het hadden kunnen halen als ze daar maar hun best voor hadden gedaan.

Maar 'buiten' is dat anders. Daar zitten burgers - 'ze' - en die denken: die gasten - 'we' dus - zien ons niet meer. Daar zitten ook de zogenaamde frontlijnwerkers - onze eigen uitvoerende medewerkers - en al die anderen van onze partners: agenten, buurtconcierges van de wooncorporaties, verpleegkundigen en de leraren die voor de klas staan. Dat is het echte talent van gemeenten. Dáár worden idealiter de oplossingen bedacht door duizenden, miljoenen mensen met hun eigen behoeften en kwaliteiten.

Als al die mensen willen meedenken en –doen, dan worden de meeste vraagstukken opgelost.

Het kan 'ze' aan de frontlijn niet zo gek veel schelen wat er in het stadhuis gebeurt, want daar zitten de witteboorden: 'we'. En 'we' worden betaald om te dienen aan die frontlijn. Zodat daar beter oplossingen worden gevonden: effectiever, efficiënter, eerlijker ook zodat er een stevig draagvlak is

Een voorbeeld: we deden bij de WRR het onderzoek "Vertrouwen in de buurt". We kwamen in een grote stad waar ze een wijkcentrum aan het bouwen waren, 'het mooiste wijkcentrum van Europa'. Daar zat alles in. De wetenschappers hadden precies bedacht hoe het moest. Dat moest natuurlijk wel schaal hebben, want het moest multifunctioneel zijn, anders waren al die voorzieningen niet te betalen.

Toen kwam ik daar een oud-Kamerlid tegen. Die zegt tegen me: "Weet je wat nu fout is aan dat wijkcentrum? Ze hebben de menselijke maat vergeten. De schaal van deze buurt – in de binnenstad – wordt bepaald door de afstand die je met een rollator of een kinderwagen kan lopen. En met dat wijkcentrum moet je veel verder, dan moet je met de bus heen om er te

kunnen komen. Ze hebben dat dus knap bedacht dat wijkcentrum, maar niet voor de mensen bij mij in de buurt.”

### **Ontmoetingsplaats**

Een tweede voorbeeld: we hebben in Rotterdam de straatbarbecue bedacht en tot een cultus verheven. Maar het gaat niet om straatbarbecues, maar om normale ontmoetingsplaatsen waar mensen in de openbare ruimte elkaar tegenkomen. Dat weten we ook allemaal, maar die straatbarbecue kan je zo makkelijk organiseren.

Het kan anders. Die normale ontmoetingsplaats wordt bijvoorbeeld gevormd door de buurtsuper. Hoe hebben ze in de gemeente Den Haag de Albert Heijn, de Aldi en de Lidl kunnen verleiden om terug te gaan naar de buurten? Want als die er eenmaal zitten, dan komen de andere winkels er ook omheen. Maar als de super er niet is, dan kwijnt de rest ook weg uit die kwetsbare buurten. En dan gaan we boodschappen doen aan de buitenkant van de stad.

Op Zuid in Rotterdam heb je de Boulevard. Daar gingen we vroeger zo gezellig winkelen. Maar tegenwoordig wordt gezegd dat de Groene Hilledijk niet gezellig meer is. Die is niet meer van ons. Want de winkels waar wij wilden winkelen, zijn weg. En die winkels vormen de normale ontmoetingsplaats. Kijk eens naar de pleinen als ontmoetingsplaats. Je hebt pleinen in Nederland waar het enige doel is om zo snel mogelijk in een rechte lijn van de ene naar de andere kant te gaan. Maar elk plein waar je in een rechte lijn oversteekt, is een fout plein. Op een plein moet je mensen tegenkomen. Daar hebben we pleinen voor gemaakt, anders waren het wel straten geweest.

### **Prestatieafspraken**

Een volgend voorbeeld. ‘We’ hebben in het kader van onze vertaling van New Public Management prestatieafspraken gemaakt. Bij het welzijnswerk telt et aantal georganiseerde bingoavonden en bij de politie het aantal uitgeschreven bonnen. In een grote gemeente moet de wijkwethouder jaarlijks een bepaald aantal bezoeken aan ‘zijn’ wijk brengen. Dat hebben ‘we’ bedacht, want ‘we’ moesten meetbare prestatieafspraken hebben. Maar ‘ze’ ervaren dat echt anders: “Ze zien ons niet en komen hier om half zes om een streepje te zetten voor hun prestatieafpraak.”

In dorpen weten ‘we’ met zekerheid dat het hoofdprobleem het openbaar vervoer is. ‘We’ zijn echter vergeten dat vele vrouwen de laatste vijftien jaar zijn gaan werken en dat het gemiddelde huishouden 1,6 auto’s heeft. Hèt probleem op het platteland is niet meer het openbaar vervoer, maar ‘we’ hebben het wel vast in onze hoofden zitten. ‘We’ menen ook nog steeds dat de landbouw de hoofdbron is van het bestaan in dorpen, terwijl minder dan acht procent zelfs in de meest ‘boerige’ dorpen agrariër is. Daarom hebben we het platteland ondergebracht bij het Ministerie van LNV. Dat is een construct, dat hebben ‘wij’ bedacht. Maar dat past niet meer bij die mensen die daar in de dorpen wonen.

In dorpen gelden ook spelregels voor kinderopvang die we bedacht hebben voor de grote steden. Maar in dorpen is de situatie anders. Daar moet alles multifunctioneel. En als je dat niet doet, dan pas je een construct van de werkelijkheid toe dat niet past bij die dorpen.

### **Schooluitval**

We gaan verder in onze mars door bestuurlijk Nederland. Neem bijvoorbeeld het probleem van schooluitval. Scholen moeten schooluitval aanpakken, maar er is een grote groep van overbelaste leerlingen. Zij hebben thuis problemen, met gebroken gezinnen, met alcohol, met criminaliteit. Zij komen uit kwetsbare buurten met – voor een rijk land - waanzinnige

problemen. Het zijn als het ware jongleurs die zes ballen in de lucht moeten houden. Dan gooit iemand er een zevende bal – nog een probleem – bij. Om een gegeven moment gaan ze dan door hun hoeven: hun stapelingsproblematiek wordt te complex. Dat heet dan schooluitval, maar is in feite maatschappelijke uitval. En dat kunnen ‘ze’ niet op die scholen oplossen.

‘We’ moeten dat beleidsvraagstuk ergens inpassen in onze bestuurlijke logica. En binnen onze bestuurlijke logica hebben we daar nu eenmaal een ministerie voor en onderwijsdiensten in gemeenten. Die moeten het oplossen. Maar die kunnen dat niet. Dat construct hebben wij bedacht, maar het niet past bij hen, aan de frontlijn in het onderwijs. En die frontlijn denkt: ‘ze’ zien ons niet met onze problemen, met al die dingen die wij moeten doen. ‘Ze’ snappen het niet.

Op het VMBO mocht een leerling tot voor kort één keer blijven zitten. Bij een tweede keer moest hij gewoon door om te voorkomen dat de leeftijden van de leerlingen te ver uit elkaar gaan lopen. Daar hadden ‘we’ over nagedacht: het democratische ideaal is dat de leeftijden een beetje bij elkaar blijven. Die jongeren komen echter in de G4 en de Vogelaarwijken te vaak op school met één à twee jaar achterstand op de middelbare school. Die ene keer blijven zitten ben je dus al kwijt bij het binnenkomen. Bij de tweede keer blijven zitten word je doorgeschoven en kom je op het MBO op niveau 1 terecht. Maar dan valt ruim eenderde van de leerlingen op MBO 1-niveau valt uit, in één jaar tijd. Dit hebben ‘wij’ bedacht, daar hebben wetenschappers voor gezeten en daar hebben we in het parlement over gepraat.

## **Inburgering**

Gaan we naar inburgering. Als er ooit een prijs wordt uitgereikt voor het beroedste beleid van de afgelopen 100 jaar, stem dan op inburgering. Dan heb je een goede kans.

Ja, nu niet klappen. Veranderen! Niet klappen, want dan doen ‘we’ net allemaal alsof het onze schuld niet is, maar ‘we’ zitten er zelf bij. Hadden ‘we’ maar moeten protesteren, hadden ‘we’ maar aan de bel moeten trekken, want ‘we’ weten waar het fout gaat. Ik word nog agressief zometeen.

Een voorbeeld uit de praktijk: ik heb er met Ella Vogelaar aan gewerkt totdat ze wegging. In de wijken kwam ik voorbeelden tegen, zoals de allochtone man die moet inburgeren. Die wil die taal wel graag leren. En die heeft werk. Nou, dan prijs je je gelukkig. Dan zit hij van negen tot vijf op zijn werk. Dat is niet het zittende werk wat ‘we’ allemaal hebben. Nee, dat is werk waar je fysiek bezig bent, zwaar werk. En dat hebben ‘we’ bedacht – de witteboorden, de wetenschappers – dat hij drie avonden per week drie uur per keer naar cursus moet. En die cursus moet drie uur per avond duren, want ander beklijft die taal niet. Dan vragen ‘ze’: “Kan het niet op de zondag? Want dan hebben we een beetje meer ruimte.” En dan krijgen ze als antwoord: “Nee dat kan niet, want dat is te duur. Dan moeten we de leraren extra betalen.” Hebben ‘wij’ bedacht.

Een voorbeeld uit Den Haag: eindexamen voor allochtone moeders die gewoon zijn met de buurvrouw naar cursus gaan. Heel dicht bij huis en met z’n tweeën, want het is voor hen een enorme stap van achter de geraniums vandaan. Op een gegeven moment worden ze voor examen opgeroepen, op nummer. In Amersfoort, want daar hadden we nog ruimte over. Hebben ‘wij’ bedacht. Daar hoeft je niemand op aan te kijken.

Dat zijn constructen van de werkelijkheid en ik kan doorgaan als u wilt. Dat zijn constructen die bestuurders bedacht hebben in ons land. En dat is de gemeentelijke praktijk. De afstand die veel mensen ervaren, wordt steeds groter.

## Hitzum

Laat ik een voorbeeld noemen van een dorp in Friesland waar ik veel kom. Hitzum, een wereldstad met 240 inwoners. Daar organiseerden 'ze' voor de tiende keer de grootste kaatswedstrijd voor meisjes van 14 tot en met 16 jaar. Ze doen dat fantastisch, mijn Friese vrienden kunnen organiseren alsof ze het hebben uitgevonden. Maar weet je nou wat het gekke is? Dan maak je mee hoe in tien jaar tijd hoe de afstand vergroot naar de rest van de maatschappij. We hadden eerst als sponsor het Friese nutsbedrijf. Dat werd allengs Essent en dat wordt nu een Duits bedrijf. En die sponsoren echt niet meer in Hitzum.

De tweede sponsor was de Rabobank. Die fuseerde uit Franeker naar Leeuwarden weg en reduceerde het aantal kantoren. De derde sponsor heette Friesland Foods. Die zijn gefuseerd met Campina en verplaatste het hoofdkantoor naar Amersfoort. Het was een supersponsor maar ze haakten nu af, want het is erg ver weg geworden..

De vierde sponsor is wooncorporatie WoonFriesland. Net gefuseerd, grote wooncorporatie. Prima sponsor. En wat nu het grappige is, we fuseren nu ook nog de gemeente een slag door. En de afstand tot ons dorp wordt elke keer groter. Mijn vrienden kunnen organiseren binnen een straal van tien kilometer, in kwetsbare stadsbuurten is dat binnen 500 meter. Doen ze alles. Fantastisch. Maar 'we' maken de afstand om ons – de bestuurders – te bereiken steeds groter. En als 'wij' de burger serieus nemen, dan moeten wij die kloof juist willen dichten.

Afstand ervaar je nooit van boven. Afstand is net als leeftijd en hiërarchie. Een hiërarchie ervaar je alleen van beneden. Ik word niet ouder, de mensen om mij heen worden steeds jonger. Ik ben zeer benaderbaar, dank u wel, dan vinden ze alleen van onderaf niet. En dat is met afstand ook.

Dat 'we tegen ze'-denken heeft funeste gevolgen. Daardoor loopt er een aantal belangrijke vraagstukken op vooral sociaal gebied vast. Daar vinden 'we' verkeerde oplossingen, want 'we' hebben het verkeerde construct. Daar laten 'we' de scholen die schooluitval oplossen. Dat kunnen 'ze' niet.

## Constructieve onvrede

Het is niet – ik zeg het nogmaals – dat 'we' foute mensen zijn. 'We' beheersen in het algemeen ons vak en 'we' zijn van goede wil: 'we' gaan ervoor! Maar het lukt ons niet om voldoende los te komen van onze constructen. Omdat de oplossing van een beleidsvraagstuk zich voortsleept, bedenken 'we' vaak manmoedige oplossingen met nieuwe instrumenten en nieuwe bestuurlijke creaties, zoals de Centra voor Jeugd en Gezin. We beginnen met een projectencarrousel, want 'dan doe je tenminste wat.' Bijna onveranderlijk is dat, zoals bij het welzijnswerk, het begin van het einde. Nu hebben we het *evidence based*-beleid uitgevonden, altijd maar weer bewijzen dat het werkt. Je hebt op sociaal gebied tien jaar nodig om te weten of iets werkt, tien jaar!

Veel ernstiger is nog de destructieve onvrede van mensen aan de frontlijn, die niet meer durven en die niet meer willen. Totaal tevreden mensen hebben de wereld nooit veranderd: waarom zouden ze? Totaal ontevreden mensen haken af, die veranderen de wereld ook niet. Maatschappelijke vernieuwing komt tot stand bij de gratie van constructieve onvrede, waarbij als uitgangspunt geldt dat 'je niet helemaal je zin krijgt, maar we nemen je wel serieus'. Zodat 'ze' denken: we mogen meepraten. Dat is de kunst. Dat vraagt dat 'we' meer ruimte en meer verantwoordelijkheid aan 'ze' geven. 'Als je mij serieus neemt, neem ik jou serieus.' En dan kunnen 'we' en 'ze' gezamenlijk de kloof misschien dichten.

Ben je niet te optimistisch als je dat zegt? Mijn WRR-teamgenoten en ik hebben voor ons onderzoek naar schooluitval een rondgang gemaakt door het land. Steeds kwamen we aan de frontlijn mensen tegen die niet ophouden waar verstandige mensen zoals wij dat wel hadden gedaan. Want 'we' weten immers: dat werkt niet. Maar 'zij' gaan door, een soort helden vind ik hen altijd. 'Zij' gaan door, terwijl ik 's avonds naar huis ga. En de volgende dag weer, op die scholen, in die buurten, bij die inburgering. En 'zij' vinden voor slepende vraagstukken sluiperenderwijs een oplossing. 'Zij' tasten de marges van het beleid af. 'Zij' gaan er iets overheen en als 'zij' niet teruggeroepen worden gaan 'zij' er nog iets verder overheen. Zo schuift dat beleid toch nog ietsje op in de loop der tijd. En toen we die frontlijnwerkers vroegen wat het probleem is, wat ze zouden doen, dan komt er een hele serie antwoorden. Want 'zij' kennen een deel van die antwoorden. 'Zij' weten waar het haas zit. Alleen, 'zij' lopen vast op de constructen die 'wij' bovenaan hebben ontwikkeld.

De kunst is dus om te registreren hoe die frontlijnwerkers sluipen en naar hen te luisteren welke routes zij proberen te vinden. En hoe kunnen 'wij' voor hen die routes versnellen? Kunnen 'we' daar de drempels uit halen? Kunnen 'we' misschien de turbo erop gooien, gaat het dan wel los? Dat zou spannend zijn.

### **Ruimte maken**

Overal vind je – het is bijna een recept – bevlogen bestuurders die de ruimte maken en de rugdekking geven aan - wat ze in jargon noemen - 'de onorthodoxe frontlijntrekkers': mensen die rare dingen doen aan de frontlijn, die oplossingen zoeken. Die niet de gebaande wegen bewandelen maar nieuwe wegen proberen te bewandelen. Omdat ze zeggen: "Dit kan zo niet gaan."

De bevlogen bestuurders moeten altijd een stip aan de horizon hebben om naartoe te werken. Die mensen moeten zeggen: "Doe mee! Wie mij lieft hebt, volg mij! We gaan naar die stip toe. We gaan proberen dat beleid die richting te geven!"

Daarna moeten ze de ruimte laten voor de frontlijn. Dan moeten ze tegen de frontlijn zeggen: "Jongens, we moeten die kant uit en bedenk maar hoe we daar precies komen. We gaan naar Zuid-Europa en jullie bedenken de route en wijzen de weg. En wij volgen. We creëren de mogelijkheden."

Kan dat werken? Vijftien procent van de mensen is altijd tegen als je zoiets voorstelt. Daar moet je je echter niets van aantrekken. Zeventig procent van de mensen zit net zoals u in een zaal en denkt: misschien heeft die Winsemius wel gelijk en ik ben er eigenlijk helemaal voor, maar ik heb het zo ontzettend druk.

Vijftien procent zegt: "Zuid-Europa, daar heb ik altijd al naartoe gewild! Dat is spannend. En ik wilde eigenlijk de route via Antwerpen nemen. Op de weg via Antwerpen heb je volgens mij niet zoveel files als op de route via Maastricht." Zij gaan meedenken en het is de kunst deze mensen de ruimte te geven. Als het fout gaat, moeten de bestuurders die de ruimte gaven, daarvoor de schuld op zich nemen. Zo krijgt die vijftien procent rugdekking. Die vijftien procent onorthodoxe trekkers trekt dan de wenkbrauwen op: "Dit is nieuw, die bestuurders zouden toch niet serieus zijn?" Dan gaan ze ervoor. De zeventig procent bekijkt het van de zijkant en denkt: als het lukt, daar wil ik ook wel bij zijn.

### **Talent**

En dan gaat het talent van de gemeente in beweging. Dan gaan de eigen medewerkers, dan gaan die andere frontlijnwerkers, die docenten en die agenten en die buurtconciërges en ook die burger lopen. Die zeggen: "Ze nemen me serieus, ze creëren ruimte, we spelen dit keer voor echie!" En dan komen we in beweging. Dat hebben wij geleerd bij ons buurtonderzoek

in de gemeente Midden-Drenthe, waar ze het mooiste dorpswerk van Nederland doen. Dan praten we over dorpen als Nieuw-Balinge, Mantinge en Hijkersmilde. Dat zijn wereldsteden van 600 inwoners. Fantastisch werk.

Daar waren twee mensen die tweeënehalf uur tegen ons hadden gepraat. Ik kan praten als Bruggeman, maar toen deden we niets. We zaten alleen maar te luisteren. Ze vertelden over hun dorpswerk. Na tweeënehalf uur vroegen we: "Mogen we nog één vraag stellen, de Sinterklaasvraag? Je mag op dit gebied alles vragen van de goede Sint, het mag een miljard zijn. Wat zou je vragen?" Zegt er eentje: "Eigenlijk meer Bart-en de Vries, de oud-wethouder." "Hoezo?" vroegen wij. Zegt de ander: "Je zag hem eigenlijk niet zoveel." "Nee", zegt de eerste, "je zag 'm als je 'm nodig had of hij was net geweest."

## **Cruijff**

Wij gingen vervolgens naar Bart de Vries toe en vroegen hem wat zijn geheim was. Hij zei: "Niet helpen." En dat hadden precies hetzelfde van Johan Cruijff gehoord. Johan Cruijff zegt: "Als je een linksbuiten hebt die goed kan passeren en een goede pass in de benen heeft, dan moet je die niet helpen, maar zijn werk laten doen. Maak ruimte voor hem, zodat je niet hem niet in de weg loopt en dat hij jou de bal kan aanspelen." Dat is precies hetzelfde als wat Bart de Vries deed.

Maar het is zo moeilijk om niet te helpen. 'Wij' en onze medewerkers weten zoveel: als iemand met een plan komt, kunnen 'we' dat moeiteloos verbeteren. Maar dat konden we met onze kinderen ook al. Je moet je kinderen niet helpen met hun huiswerk, je kan het veel beter zelf doen. Krijg je veel hogere cijfers en ben je vlugger klaar! En als ze 26 zijn zeg je: "Kom maar bij papppie, dan steken we samen de straat over!" Begrijpt u wat ik bedoel? De burger is ook zo. 'We' moeten die burger niet helpen, maar 'we' moet wel weten wanneer 'we' er wel moeten zijn om 'ze' te stimuleren in de frontlijn te werken. Dan moeten 'ze' de ruimte krijgen. Dát is de grote uitdaging van het openbaar bestuur. Dát is de uitdaging van het talent van gemeenten.

Dat vormt een enorme uitdaging. Dat vereist zelfvertrouwen van bestuurders en vertrouwen in de burger. Dat kost tijd, want 'we' hebben politiek draagvlak nodig. Een hoofdrol is er ook voor gemeenten. Het herstel van het vertrouwen moet inspelen op de behoeften en kwaliteit van de burger. Het gaat om het serieus nemen van de constructieve onvrede van die burger. En dan kunnen 'we' het talent van gemeenten activeren, want dan wordt de politiek ook weer leuk. Ik wens u daarom een buitengewoon leuk congres toe met een hoop onvrede.