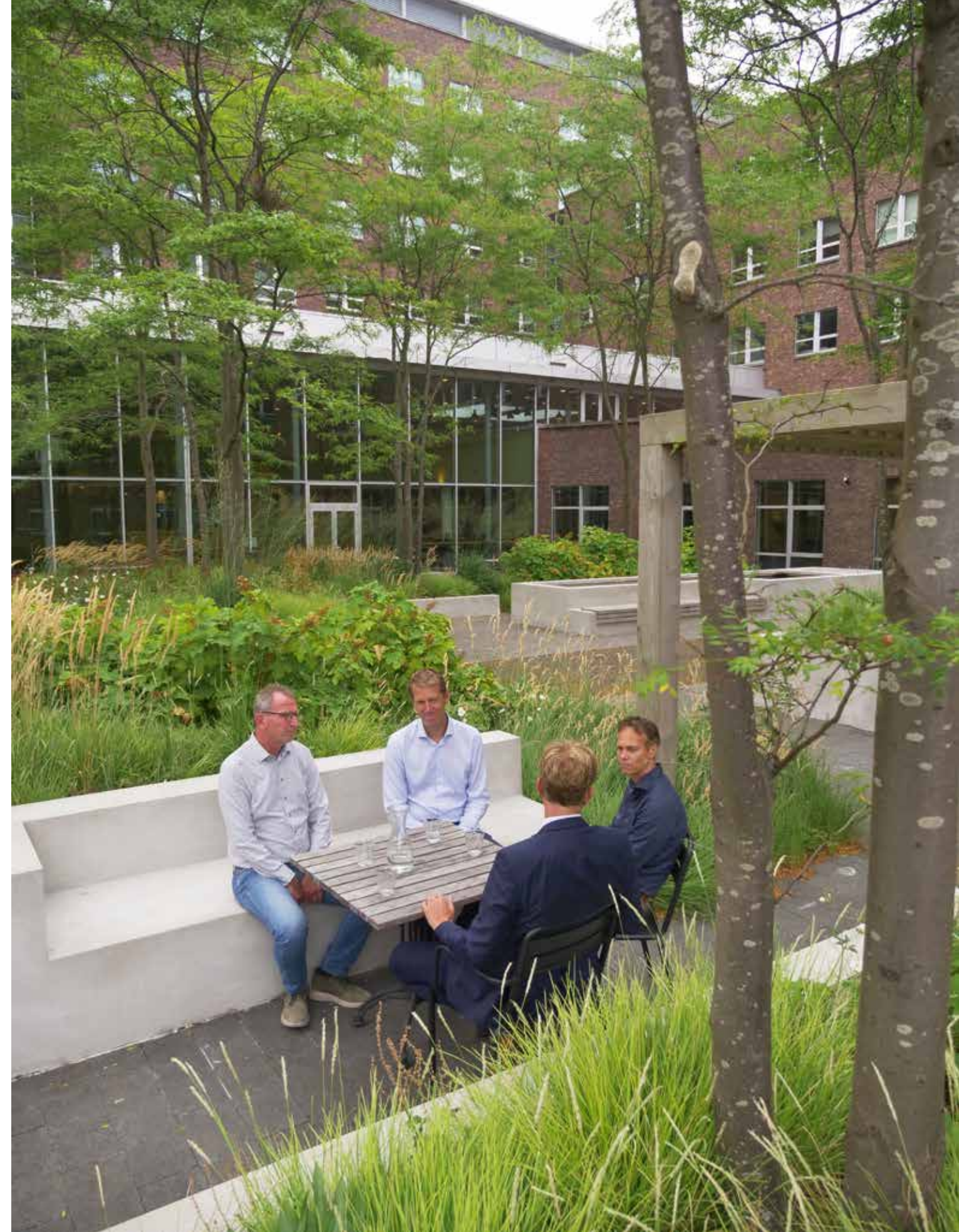


MET BEZIELING EN BRABANTSE NUCHTERHEID “DE MENSEN VORT HELPEN”

Hoe breng je Rijnlands organiseren in de praktijk? En dat in een gemeentelijke context. Met die vraag in ons achterhoofd hielden we een dubbelinterview met gemeentesecretaris Harrie Timmermans van de gemeente Heusden, een praktijkvoorbeeld van Rijnlands organiseren en Jaap Peters, in Nederland toonaangevend pleitbezorger van Rijnlands organiseren. We vroegen Harrie naar zijn praktijkverhaal en Jaap om zijn reflectie.



Harrie, waar stond je toen je begon in Heusden en waar sta je nu en wat heb jij daarin veranderd?

Harrie: “Waar ik me van bewust ben is dat ik op de schouders sta van een traditie en van mijn voorgangers. Eigenlijk vanuit de herindeling van 1997 is het eigenwijze en experimenterende ontstaan. Bij de herindeling was er geen ruimte voor één gemeentehuis, want daar kwam de politiek niet uit. Toen is gezegd: ‘Dan gaan we vanuit meerdere gemeentehuizen werken, maar dan willen we wel tijd- en plaats onafhankelijk aan de slag.’ En dat heeft vervolgens een slinger gegeven aan digitalisering. En digitalisering heeft een slinger gegeven aan het denken in dienstverlening. Ik heb bijvoorbeeld ook geen eigen kamer. De context maakt dat ik passend ben in deze traditie en binnen die context voel ik me thuis. Heusden is niet Harrie. Ik mag een eindje meelopen met Heusden en help het weer een eindje verder op weg. Ik heb toevallig de term ‘MogelijkMaken’ geïntroduceerd voor alle collega’s, maar er ging al heel veel goed toen we ons geen

HARRIE: “MAXIMUM GEZOND VERSTAND, MINIMUM BUREAUCRATIE”

MogelijkMakers noemden. En er is nog heel veel te verbeteren sinds we ons wel MogelijkMakers noemen. Vanaf 1997 zit er wel gewoon de vibe in om het goede te doen en het verschil te maken voor mensen. Politiek, bestuur en ambtelijke organisatie hebben vanaf die tijd de overtuiging: wij zijn er voor onze inwoners. Ik ben ervan overtuigd dat de mindset binnen onze raad, college en organisatie zo sterk is dat die persoonsonafhankelijk is geworden. En de stresstest van een verkeerde keuze van een opvolger kan doorstaan.”

Harrie vervolgt: “Het is niet de makkelijke weg waar we voor kiezen. Als je de meest regelgedreven gemeente van Nederland wil zijn dan kun je

morgen een trofee winnen. Als je het verschil wil maken voor inwoners dan is het nodig dat je soms de regels aan de kant zet. Regels zijn namelijk bijna altijd een reflectie op een situatie uit het verleden en bieden heel vaak geen handelingsperspectief voor de toekomst. En kun je dan een klimaat creëren, ook met het bestuur waarin je durft af te wijken van de regels, in een politieke context die heel erg een foutenfetish heeft, waarbij een incident meteen gaat leiden tot risico-, regelgerichtheid. Daarvoor moet je knokken en daar heb je ook een bestuur voor nodig. Als die dat niet ondersteunt, dan is bij de eerste de beste fout, wie heeft dit gedaan? Wie is verantwoordelijk?”

In de langere traditie van Heusden vanaf 1997 heb je de term MogelijkMakers toegevoegd. Waarom heb je daarvoor gekozen?

Harrie: “Het was een term die al bestond in Heusden voor collega’s die zich bezighielden met wensen op maat te realiseren voor bouw- en industriegrond. Dat voorbeeld straalde zó uit: waartoe ben je op aarde, je wilt als ambtenaar het goede doen voor mensen.”

“In het begin werd er over die term wat lacherig gedaan. Op een gegeven moment begint er één collega het zelf onder z’n digitale handtekening te zetten. Het riep reacties op. Het maakt je ook aanspreekbaar: ‘Jullie zijn toch MogelijkMakers?’ Die taal en ambitie die je communiceert, creëert wel een burning platform om het ook waar te maken. Je creëert urgentie om aan die lat te voldoen. Er ontstaat een beweging. Die beweging hebben we wel gestimuleerd, bijvoorbeeld door alle collega’s symbolisch een MogelijkMakers-paspoort uit te reiken. Dat hebben we helemaal doorgevoerd, in taal.”

Jaap: “Rijnlands is buitengewoon taalgevoelig. Managementtaal is dat minder. Management is ook niet gevoelig voor de buitenwereld. Het woord managen betekent van oorsprong: er is een (tekentafel-)plan en we gaan het voor elkaar boksen. Daarom hebben we een planning en control-cyclus. Ik vraag wel eens als grapje, waar is de realiteit en control-cyclus? Laten we die ook eens controleren. Management kent de klant en praktijk niet, maar werkt wel met bepaalde kaders. Management betekent eigenlijk in de praktijk vaak onmogelijk maken. Bijvoorbeeld de

vraag: is er dan wel ‘budget’ voor, terwijl er wel geld aanwezig is. Budgetten wekt op voorhand de suggestie dat er bijna niks mogelijk is. ‘Er is zeker geen budget voor?’ We beginnen in de huidige context te ontdekken dat ruim honderd jaar management (Piepelmanagement) sinds Taylor ons niet meer verder helpt. Je kunt beter van buiten naar binnen gaan redeneren. De omgevingswet maakt net als in het sociaal domein noodzakelijk dat we meer naar buiten kijken. En door gps in ons mobieltje hebben we alle informatie op locatie en niet meer alleen in het gemeentehuis. De infrastructuur heb je mee. Ook Whatsapp is een tamelijk hiërarchieloos medium voor korte lijntjes.”

Harrie, waar komt bij jou je overtuiging vandaan?

Harrie: “Het Rijnlandse denken, daar ben je wel of niet van. En ik ben er ván. Ik geloof dat je een dienend leiderschap aan de dag hoort te leggen. In de rol van gemeentesecretaris ben je ervoor om te zorgen dat de mensen die het moeten doen zo min mogelijk last hebben van allerlei geneuzel en getrut. Je bent eigenlijk al een goede leidinggevende als je niet in de weg loopt. Dan dien je al best veel dingen te elimineren. Maar door allerlei omstandigheden zijn er heel veel leidinggevendens die bezig zijn met het in stand houden van de bureaucratie. Die bezig zijn met hoe de buitenwereld ernaar kijkt en niet met wat dit betekent voor de inwoner. Als je met elkaar een mindset kan creëren waarin je bewust bent van ‘waartoe ben je nou echt op aarde als publieke dienaar?’ Om op een positieve manier het verschil te mogen maken. Hoe gaaf is dat! Daar waar wij als eerste overheid steeds meer de rol krijgen om mensen te helpen, die het zonder de hulp van de overheid niet redden. Dat is een gave maar ook zware verantwoordelijkheid die wij mogen dragen. Dat gaat voor mij terug tot wat ik als kind heb meegekregen van mijn vader bij de gemeente, van mijn moeder die zeer maatschappelijk betrokken was en van mijn eerste politieke leermeester Janus van Brunschot uit Oirschot. Janus was een bierverkoper van de plaatselijke bierbrouwerij. Iemand die zeer dicht bij mensen stond. Beste bestuurder die ik heb meegemaakt. Die zei: ‘Harrie, ge moet de mensen vort helpen.’ Van mensen ‘vort helpen’ tot aan ‘MogelijkMaken’ in Heusden is één rechte lijn. Dat is bij mij een hele diepe overtuiging.”



HARRIE: “GELIJKE GEVALLEN WORDEN GELIJK BEHANDELD, DAN IS DE KEERZIJDE DAARVAN DAT JE ONGELIJKE GEVALLEN OOK ONGELIJK BEHANDELT. DAAR ZIT DE RUIMTE. DAAR ZIT HET VAKMANSCHAP, DAAR ZITTEN DE DILEMMA'S”

Hoe doe je dat in een gemeente-wereld? Zo kun je je eigen medewerkers selecteren op het Rijnlands gedachtegoed, maar het bestuur en de raad wordt gekozen.

Harrie: “Volgens mij is het belangrijk dat je het altijd gewoon vertelt. En dat begint bij transparantie. Gemeente Heusden heeft bijvoorbeeld een lange traditie dat ze alle collegestukken openbaar maken inclusief alle onderliggende stukken. Je maakt zichtbaar en daarmee accountable wat je doet. In de coronacrisis schreven de burgemeester en ik iedere dag een update voor alle collega's. Een soort van 'Lief dagboek'. Die update stuurden we ook naar onze gemeenteraad, in totaal zo'n tweehonderd dagboekfragmenten. Daar kwam geen formele raadsbrief aan te pas. En toch waren de reacties dat onze raad vond dat ze heel goed op de hoogte werden gehouden. En in die taal die we gebruiken, grijpen we steeds terug op onze leidende principes. Een voorbeeld: hoe ga je om als gemeente met terrassen die na de lockdown weer open mochten? Je kreeg van de VNG

HARRIE: “VOOR WIE DOEN WE DIT EIGENLIJK? OMDAT HET HOORT OF OMDAT HET HELPT?”

bij wijze van spreken een handleiding van protocollen, van hier moet jullie horeca aan gaan voldoen. Wij hebben het omgedraaid. De wethouder zei: 'Ons mensbeeld is dat jullie, de horeca, het veel beter weten en dat de meeste mensen deugen. Als je weet dat dit zo'n beetje de lijnen zijn, zoals dat er iets van afstand moet zijn, kunnen jullie dan bij ons aangeven hoe jullie dit denken vorm en inhoud te geven.' Geen zeventien pagina's protocollen, maar de horeca ging het ons gewoon vertellen. Ze hadden een proefopstelling ingericht en zeiden tegen de BOA: 'Kom maar kijken, voldoet het? Ja, vink, en door!' Maximum gezond verstand, minimum bureaucratie.

Maar we moeten er ook wel eens aan meedoen. We moesten aan het begin van de coronacrisis van de accountant een soort risico- of impactanalyse maken van corona. Dan ga je ervoor zitten en dingen verzinnen. Een tijdje terug heb ik teruggekeken samen met de controller van wat is er nou eigenlijk uitgekomen? Geen zier. Allemaal bureaucratie, paniek die we zijn gaan vertalen naar regelgeving. Dus we doen af en toe dus ook nog dingen waarvan je denkt, voor wie doen we dit eigenlijk? Omdat het hoort of omdat het helpt?”

Harrie vervolgt: “De ruimte is veel groter dan dat mensen vermoeden. Precedentwerking lijkt wel een vies woord. Terwijl als het gewenste precedentwerking is, dan ben ik er alleen maar blij mee. Ik ben erg van de hardheidsclausule. Als strikte toepassing van regels leidt tot onredelijkheid, dan kan je daarvan afwijken. Dat is gewoon een rechtsbeginsel. Als je zou zeggen: gelijke gevallen worden gelijk behandeld, dan is de keerzijde daarvan dat je ongelijke gevallen ook ongelijk behandelt. Daar zit de ruimte. Daar zit het vakmanschap, daar zitten de dilemma's. Wat we proberen is de dilemma's en moeilijkheden boven water te krijgen en daar de diepte in te gaan.”

Wat vraagt dit aan leiderschap?

Jaap: “Wij maken altijd het grappe: leidinggeven dien je met twee woorden te schrijven: leiding geven. Wat je eigenlijk probeert is de autonomie van die ander te vergroten die dichterbij de realiteit staat. Regels zijn voor ambtenaren als wat voor een kapper een schaar is. In principe levert die maatwerk. Als je naar een regel kijkt, passend bij het Romeins recht, daar zit de kunst van het redelijke en billijke in. Ik merk dat het bij ambtenaren ingewikkeld is om op een goede manier het verschil te zien tussen maatwerk en willekeur. Als we op iedereen hetzelfde stempeltje zetten, dan leidt dat ook tot willekeurige uitslagen. Meten met twee maten is in die zin niet zo verkeerd, als de grondtoon hetzelfde is.”

Harrie: “Wij proberen in de organisatie een cultuur te creëren waar professionals ruimte binnen de regels mogen opzoeken. En daarbij durven we te vertrouwen op het professionele beoordelingsvermogen van onze collega's. Als mensen thuiswerken zoals in de coronatijd, dan vertrouwen we erop dat collega's het goede proberen te doen. Als ik geen

vertrouwen zou hebben dat dat zo is, kan ik wel stoppen. Er gaat heel veel goed zonder sturing. Gewoon omdat we gedreven en bezielde professionals hebben. Ik moet de mensen niet in de weg lopen, maar je mag wel begeleiding en inspiratie geven, en de cultuur bewaken vooral als het moeilijk wordt. En als er crisis is, dan moet je er staan. Leiderschap tijdens de coronacrisis was bijvoorbeeld een lakmoesproef. Ik heb tijdens corona al onze collega's (330) gebeld. Mensen zijn verbaasd dat ik daar tijd voor heb. Maar dat is toch mijn werk! Het is allemaal niet zo moeilijk.”

Klinkt allemaal mooi, ruimte voor de vakman, maar hoe gaat het in het spel van de gemeente, met een bestuurder die onder maatschappelijke druk staat, en een bestuurder die ook z'n positie heeft en wil pakken?

Harrie: “Mijn beeld is dat het één het ander niet hoeft te bijten, dat het bijna altijd ten goede komt van elkaar. Een voorbeeld vanuit het sociaal domein. Een oma wil een kleinkind in huis nemen, maar heeft niet het geld om een kinderkamer in te richten. Als we een paar duizend euro geven om dat te doen, voorkomen we een intramurale opname van misschien wel 100.000 euro. Dit geld kan niet uit de WMO-gelden, maar we hebben in Heusden daarvoor budget in sociaal domein gecreëerd. In dit voorbeeld levert dat een enorme besparing op, nog los van het menselijk dividend.”

Dat is een specifieke casus in het sociaal domein in bepaalde omstandigheden die je per geval kunt wegen. In het ruimtelijk domein zitten heel veel tegengestelde belangen waar mensen en partijen ook echt tegenover elkaar kunnen staan en een bestuur die daar tussenin beweegt. Hoe ga je daar dan mee om?

Harrie: “Soms is dat ook gewoon zo en dan moet je een kant kiezen. MogelijkMaken betekent ook verantwoordelijkheid bij de inwoner leggen. Als iemand iets wil wat impact heeft op de buurt, zeggen we: zorg voor dialoog en draagvlak met je omgeving. En als die er zijn en de uitkomst past, dan zeggen we: prima, gaan we regelen. Bij medewerkers in het



JAAP: “IK MOET DE MENSEN NIET IN DE WEG LOPEN, MAAR JE MAG WEL GUIDANCE GEVEN, INSPIRATIE NEERLEGGEN EN DE CULTUUR BEWAKEN VOORAL ALS HET MOEILIK WORDT. EN ALS ER CRISIS IS, DAN MOET JE ER STAAN”

ruimtelijk domein zeggen we ook, dat als ze iets willen doen dat impact heeft op de buurt, ook zij de buurtdialogo kunnen voeren. En als ze van een buurtdialogo terugkomen en de uitkomst niet in strijd is met bepaalde lijnen, dan zeggen we: ga het maar regelen.”

Jaap: “We hebben in het Rijnlandse over de 3V’s: vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Dit is, zoek even de verbinding (= jij doet er voor mij toe). Om te weten hoe je de regel ook zou kunnen interpreteren, of in ieder geval weet waar je allemaal nog meer rekening mee moet houden.”

Harrie: “Dit is geen toverformule die alles oplost. Er zijn er ook die zeggen: ‘Betekent MogelijkMaken dat je overal ja op moet zeggen?’ Nee, natuurlijk niet. Sommige belangen zijn zo tegengesteld dat er uiteindelijk gewoon een keuze gemaakt kan worden. Iedereen gelijk geven kan dan niet, maar je kunt wel iedereen serieus nemen. En als het gaat om dat het aansluiten bij initiatieven vanuit de samenleving, maar vinden we er zelf ook nog iets van als gemeente? Dat zijn allemaal gebieden die je iedere keer met elkaar exploreert.”

JAAP: “WAT JE DAN DOET IS EIGENLIJK DE MORALITEIT EN DE REGEL OP ÉÉN HOOP GOOIEN”

Jaap: “We hebben een juridisch systeem waarin je bij het toepassen van regels ook naar de context kijkt. Als je contextvrij regels gaat interpreteren, is het gevaar dat we nauwelijks nog maatwerk leveren. En daar zitten we als samenleving nu middenin. Wat je dan doet is eigenlijk de moraliteit en de regel op één hoop gooien. Bij ambtelijk vakmanschap, zeker de mensen die aan de randen van het systeem werken, die de verbinding moeten maken, hoort dat ze in de gaten hebben wanneer ze moraliteit en regel op één hoop gooien en wanneer niet.

Binnen het ambtelijk vakmanschap draait het erom dat je daar adequaat mee om kunt gaan.”

Heeft de professional wel echt de ruimte ten opzichte van bestuurders en raad? Zit het gemeentelijk bestel niet in de weg om Rijnlands te werken?

Harrie: “Bij de raad en het college (van Heusden) zit het wel gegrond in een basisattitude. Het heeft te maken met een soort pragmatische doe-mentaliteit. Ik ervaar een constructief samenspel hierin. Je zit natuurlijk wel in een systeem van duale verhoudingen, dus je voert wel het gesprek over wat van de uitvoering is en wat van de politiek.”

“Het college van Heusden heeft een omgekeerde mandaatregeling vastgesteld. Het mandaat ligt bij de ambtelijke organisatie, tenzij je op je klompen aanvoelt dat het politieke of financiële impact heeft. Het college doet dit om de professional zo veel mogelijk handelingsperspectief te geven. Die moet wel nadenken wanneer hij de politiek informeert, voordat het hele dorp in opstand komt tegen iets. Dus je gezonde boerenverstand gebruiken wanneer je naar je bestuurder gaat.”

Jaap: “In een klein dorp kent iedereen de wethouder en iedereen weet wie de burgemeester is. Iedereen spreekt ze ook wel aan op straat en weet dat de wethouder één van ons is: een burger. In een grote stad weet men niet wie de wethouder is en is het gemeentehuis één grote klomp. In een grote gemeente heeft men dan bijvoorbeeld wijk/dorpscoördinatoren, maar die pest ik altijd met de vraag: waar ga je eigenlijk over? Ze hebben vaak geen budget, maar ze zijn wel een hele prettige praatpaal. Zij kennen immers wel de wegen binnen het stadhuis om menselijk maatwerk te leveren.”

Harrie: “We proberen met twee benen in de gemeenschap te staan. Het vraagt wel veel overleg. Met 46.000 inwoners en elf kernen zijn we groot genoeg om kwaliteit aan te kunnen trekken en klein genoeg om op die elf kernen te kunnen letten. Wij hebben ook wijkwethouders. En in de kernen zijn er zogenaamde BuurtBestuurt-groepen van betrokken wijkbewoners met een budget. We hadden bij ons wethouder Kees en die had nog nooit op social



media iets gepost, maar was één van de bekendste wethouders want Kees had geen social media, maar Kees had social presence. Die kon met iedereen het gesprek aangaan.”

Harrie vervolgt: “Een voorbeeld over verbinding maken gaat over de opvang van Oekraïense vluchtelingen in één van de kernen. We hebben aangekondigd dat mensen in zo'n informele partytent met de burgemeester in gesprek konden gaan en ook een rondleiding konden krijgen in de opvang. Er leefden echt zorgen, maar ze vonden wel dat het goed werd uitgelegd. Openbaar bestuur is ook gewoon nabijheid.”

Jaap: “In het Rijnlands heb je een besturingsfilosofie en die heet: ‘Klein binnen groot’. Dat wat mensen boeit leg je zo dicht mogelijk bij de wijk of het dorp en geeft dat mandaat. De andere dingen kun je beter in het groot centraal afhandelen.”

Wat vraagt dit aan competenties van medewerkers?

Harrie: “Het vraagt om gezond verstand maar ook soms lef en tegen de stroom in.”

Jaap: “Naarmate je meer aan de voorkant overlaat, krijgt de voorkant ook te maken met regels en uitzonderingen. Die voorste linie heeft ook leiderschap nodig om op dat moment te durven afwijken van de regels. Dienend leiderschap is dat je de mensen aan de voorste linie de autonomie toevertrouwd die ze van nature niet altijd gewend zijn. Mensen zeggen regelmatig: ‘Ik wil wel afwijken maar dan moet jij als leidinggevende het eerst goedkeuren.’ In het Rijnlands gaat een cursus leidinggeven niet alleen over de leidinggevendenden maar ook over degenen die in de voorste linie zitten en hoe je die de ruimte geeft en ondersteund en begeleidt.”



Harrie: "Als medewerkers zeggen 'zeg maar wat ik moet doen', en je gaat dieper in gesprek over de achtergrond, dan levert dat mooie gesprekken op. Dan blijkt er bijvoorbeeld sprake te zijn van onzekerheid of negatieve ervaringen uit het verleden. En die politieke context zeker bij een gemeente, is er wel één dat er hitte van afkomt. Je beslissing is direct van invloed op de levens van mensen. Dat is een zware verantwoordelijkheid."

Je hebt als gemeente een divers takenpakket en een divers personeelsbestand. Je noemt iedereen 'MogelijkMakers', terwijl je heel veel verschillende bloedgroepen in huis hebt. In hoeverre maak je onderscheid?

Harrie: "Op de vibe maak je geen onderscheid. We hebben natuurlijk wel gesprekken, bijvoorbeeld met handhaving. Die zeggen: 'Wij maken juist iets onmogelijk dat iets niet mag.' Dan zeg ik: je maakt een ongewenste situatie onmogelijk, maar daardoor maak je wel mogelijk dat burens en anderen zien dat er niet weggekeken wordt maar aangepakt wordt en je creëert vertrouwen in de rechtstaat. Tussen de kekke marketing van MogelijkMaken en het vak-

HARRIE: "ZEKER IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT IS HET VAN BELANG OM OPPORTUNISTISCH TE KUNNEN SCHAKELN. DAN MOET JE DE VERANTWOORDELIJKHEID DURVEN TE NEMEN OM IN HET NU TE HANDELEN OM DIT LATER TE VERANTWOORDEN"

manschap is het wel nodig om te acteren met elkaar. Bijvoorbeeld door een leergang te ontwikkelen over waar het nu schuurt. Vooral als het clusteroverstijgend is, wordt het ingewikkelder. Dan is het belangrijk je een klimaat hebt dat je tafels organiseert, dat mensen elkaar ontmoeten. Dat kun je faciliteren met een systeem, bijvoorbeeld een zaakstelsel, dat je elkaar taken kunt geven en zien. Het is dus een combinatie van attitude, processen en systemen en nadenken over procesoptimalisaties."

Jaap: "En bij werving en selectie kun je kijken of mensen heel veel moeite hebben met de autonomie, misschien kun je dan een functie achter de schermen doen maar niet aan het front."

Wanneer is het faciliterend om leidinggevenden en staf en bedrijfsvoeringsfunctionarissen te hebben die zorgen dat professionals zich juist kunnen richten op de voorkant en wanneer zitten deze functies de voorkant in de weg met hun bureaucratie?

Harrie: "Ik geloof in zelfsturing en ik geloof in leidinggevenden als noodzakelijk goed. Mensen doen dingen uit zichzelf. Op heel veel dingen heb je geen omkijken. Maar als het gaat over integraliteit of persoonlijke coaching, dan geloof ik dat managers daar een bijdrage aan kunnen leveren, als een hulpstructuur. Kijk ook goed waar je kunt schrappen in je eigen bureaucratie. We hadden bijvoorbeeld een gedetailleerde maaltijdvergoedingsregeling. We hebben die vervangen door het formuleren van een principe: als je 's avonds komt werken willen we niet dat je honger leidt. Dus ga vooral goed eten en als je kosten maakt declareer je die gewoon. We gaan er daarbij wel vanuit dat je handelt in het belang van jezelf en de gemeente Heusden."

Maar bedrijfsvoeringsfunctionarissen gaan ook niet op hun handen zitten en gaan op hun professe interne regels bedenken, maar je wilt dat zij ook MogelijkMakers zijn?

Harrie: "Rechtmatigheid vinden we in Heusden ook belangrijk. Het moet wel kloppen. Het gaat immers om gemeenschapsgeld, dus je moet verantwoorden. Een ander voorbeeld: we willen een goede nieuwe medewerker aannemen en deze wil ook wel met ons

samenwerken. Hij wil graag een vast contract, echter hebben wij alleen een tijdelijke dekking beschikbaar. Dan kom ik bij het college met een voorstel om het toch te doen. Zeker in een krappe arbeidsmarkt is het van belang om opportunistisch te kunnen schakelen. Dan moet je de verantwoordelijkheid durven te nemen om in het nu te handelen om dit later te verantwoorden."

Jaap: "Ik weet niet hoe MogelijkMaken werkt bij jullie maar als het een missie is dan heb je niet veel toestemming meer nodig. Denk bijvoorbeeld aan Artsen Zonder Grenzen. Die hebben een missie namelijk 'Zonder grenzen' en dat vertellen ze ook tegen mensen voor de ondersteunende diensten die bij hen solliciteren. Tegen een piloot zeggen de artsen: 'Ga er wel vanuit dat waar we moeten landen je niet mag landen.' Als MogelijkMaken ook een soort drill is, dan kan het blijvend worden. Als het een poos erin zit, wordt het onderdeel van de cultuur. Nieuwe woorden zoals MogelijkMaken kun je laden door nieuwe betekenis te geven. Dat is het voordeel van nieuwe woorden. En je hebt wel bestuurders nodig die het ondersteunen en erachter staan als je durft af te wijken aan de voorkant. In het Engels: holding space. Anders loslaten. Dat wil zeggen: als je afwijkt hoeft je niet bang te zijn dat we je laten vallen."

Harrie: "Het is geen mantra, je pelt het wel per geval steeds af. We hebben het in Heusden toevallig geëxpliciteerd, maar ik ken heel veel bevlogen publieke dienaren die dit in praktijk gewoon doen. Die vind je vooral bij gemeenten want wij zijn de eerste overheid en wij hebben de unieke positie dat we de verbeelding en de uitvoering aan elkaar kunnen koppelen. Die bezieling en bevlogenheid zit bij de eerste overheid. We mogen wat meer trots zijn wat wij in deze tijd allemaal als gemeenten oplossen, van de Toeslagenaffaire tot vluchtelingen, en hoe gaaf het is om deze verantwoordelijkheid te mogen dragen. Het is niet altijd comfortabel, maar dat je betekenis mag hebben in de levens van mensen is het mooiste wat er is."



BERT BERGHUIS



JOHAN SINNEMA