PLAN A

Vertrouwen vragen of geven

“Zeg, ná deze drie dagen, wat gaat er dan eigenlijk gebeuren?” We bereiden met een paar mensen dag 3 van de workshop voor die moet leiden tot een uitvoeringsplan voor de opvang van ongedocumenteerden in Amsterdam. De aanwezigen komen uit allerlei organisaties. Er ligt een enorme en diverse oogst op tafel van de afgelopen twee dagen. Gaat het wel lukken om daar chocola van te maken? Er moet nog veel gebeuren en op een aantal punten lijkt consensus nog ver te zoeken.

PLAN B

Anne, manager van een vluchtelingenorganisatie, is steeds constructief en één van de dragers van het proces. Ze vraagt mij als programmamanager wat de vervolgstappen van de gemeente zijn. “Nou, we gaan als team van ambtenaren het besluit voorbereiden dat staat geagendeerd voor het college van Burgemeester en Wethouders (B&W) op 11 december,” antwoord ik. “Maar daar zit wel een maand tussen, wat doen jullie dan in die tussentijd?” vraagt Anne. “Uitwerken, voordrachten maken, begroting opstellen, adviezen vragen van financiële adviseurs en juristen,” reageer ik geprikkeld, “dat is nog een enorme klus hoor!” En ik denk erachteraan: wéér zo’n beeld dat we als ambtenaren maar duimen zitten te draaien. Daar ben ik wel klaar mee. Dat zelfs Anne daar nu mee komt…

“Nee dat bedoel ik helemaal niet,” zegt Anne. “Ik vraag me alleen af wanneer de gemeente met haar eigen plan komt.” “Huh?” roep ik verbaasd uit. “Er is geen eigen plan! Dit wat we hier met elkaar maken is HET plan, er is geen plan B.”

DIALOOG VOOR DOVEMANSOREN

Een maand eerder was de kick-off van het traject. In de Uilenburger Synagoge hebben zich zo’n 60 betrokkenen verzameld: professionals van vluchtelingenwerk, overheidsinstanties, opvangorganisaties en een grote groep belangenbehartigers van ongedocumenteerden, zoals de *We Are Here*-groep. Betrokken mensen die zich vaak al jaren voor ongedocumenteerden inzetten. Daarin successen hebben behaald, maar ook veel frustratie kennen, mede over een gemeente die niet altijd naar hen wilde luisteren en vanuit haar eigen kaders handelde. Nu gaat wethouder Groot Wassink voor het eerst zijn hoofdlijnen voor de nieuwe aanpak presenteren. In het coalitieakkoord is aangekondigd dat hij er een positieve draai aan wil geven. Men is dus nerveus. Er zijn hoge verwachtingen, maar ook zorgen dat het weer niet gaat lukken; dat het een dialoog voor dovemansoren wordt.

Ik mag als ambtenaar als eerste spreken en het proces uitleggen. Dat is natuurlijk niet de inhoud waarvoor men naar deze bijeenkomst is gekomen. Maar er is wel een verandering in de aanpak ten opzichte van eerdere jaren: dit keer gaan we het plan samen uitwerken in een proces van co-creatie. Daarom kan ik aankondigen dat er drie hele dagen gepland staan om dat te doen en dat die over twee weken beginnen, want binnen twee maanden willen we een plan klaar hebben om vast te laten stellen door het college. Dat is een ambitieuze planning, maar iedereen wil vooruit en wacht op die eerste stap van de gemeente. Er is ongeduld. De groep ongedocumenteerden zit al te lang in een impasse. Het is tijd voor actie.

IEDEREEN IS WELKOM

Maar wie mag er meedoen aan dit co-creatieve proces? Dat is een gevoelig punt, helemaal bij een vraagstuk dat in essentie gaat over uitsluiting. Want ongedocumenteerden mogen juist niet meedoen en worden buitengesloten. Maar ze zijn er wel. Dat is precies wat veel van deze betrokkenen motiveert: de ongedocumenteerden een stem geven. Als gemeente bereiden wij er ons dus op voor dat als de betrokkenen zich niet gehoord voelen, ze vast de strijd met ons aan zullen gaan.

Met het programmateam 'ongedocumenteerden' hebben we een lijstje met deelnemers voor de workshops gemaakt. Maar wat doen we met mensen die zich verder nog aanmelden? We stemmen het af met Elien, de procesbegeleider van Perspectivity. Zij vindt het geen probleem om met een grotere groep te werken. Daar zit de belemmering niet. Willen we geen kritische geluiden? Vinden we hen te betrokken, te emotioneel? Nee, laat hen dat vooral inbrengen. Laten we vertrouwen op ieders wijsheid om het proces tot een goed einde te brengen.

Na mijn introductie klinkt meteen verontwaardiging vanaf de voorste rij: 'Waarom zijn de supporters van de We Are Here-groep niet uitgenodigd voor de workshopdagen?" Ok, daar gaan we, voel ik de zaal denken, dit wordt weer ouderwets gebakkelei. Maar in plaats daarvan kan ik zeggen: "U bent van harte welkom om mee te doen! Geeft u zich maar op en doe mee." De zaal ontspant en ik ook. Dit kan wel eens anders gaan lopen dan de vorige keren.

AU

Gaat het dan verder allemaal vanzelf? Nee, er zijn de nodige spanningen en ongemakkelijke momenten. Een voorbeeld is de opening van de tweede dag. We hebben op dag 1 teruggeblikt, trends in kaart gebracht en een mogelijke toekomst uitgespeeld met hilarische toneelstukjes en vrolijke uitdossingen. Ik ben optimistisch. Of is het misschien allemaal te frivool, te vrolijk? vraag ik me af. Want, zoals een aantal mensen naar voren brengt: "Dit is een serieuze zaak, beseffen we dat wel?"

Er zijn dikke proefschriften geschreven over hoe ingewikkeld deze problematiek is en dat is niet zomaar opgelost. Er wordt te gemakkelijk over deze hardnekkige problemen heen gestapt. Waar ik na dag 1 goedgemutst naar huis ging, zat een andere deelnemer te huilen op de fiets, bekent ze de volgende dag. Weer een ander, Alied, is het allemaal te gortig geworden. Ze spreekt over 'muren van onbegrip' die zij heeft ervaren tijdens de eerste dag. Onbegrip bij instanties zoals de gemeente, die niet weten hoeveel fouten er in de praktijk van afwijzingen worden gemaakt. En dat geldt volgens haar ook voor mij, ook bij mij stuit ze op onbegrip.

Au, dat doet wel even pijn. Ik zie mijzelf juist op als een betrokken ambtenaar én burger. Maar blijkbaar vertegenwoordig ik toch vooral het systeem. Toch wil ik 'muren van onbegrip' weerspreken. Maar als ik nu – we beginnen net aan dag twee – deze strijd aanga, waar eindigt die dan? Ik antwoord dat ik het jammer vind dat zij het zo ervaren heeft en dat het zeker niet mijn bedoeling was.

MOMENTUM EN KADERS

Tijdens de lunchpauze wordt er een interventie gedaan. Geeske van het Wereldhuis – toch echt een onverdachte hoek – vraagt of iedereen erop wil vertrouwen dat we met de beste intenties dit proces aangaan. Ze speekt haar waardering uit voor het proces dat de gemeente heeft gestart. Door Geeske komt er meer de balans in de groep. De een-op-een-discussies met actie en reactie, maken plaats voor het besef dat meerdere mensen zich verantwoordelijk voelen voor de sfeer en voor een gezamenlijk eindresultaat.

Iedereen doet ook echt mee! Ook Alied haakt niet af. Mensen hebben werkelijk drie dagen in hun drukke agenda's vrijgemaakt. Waarom? Ik denk omdat iedereen voelt dat het nu of nooit is. Velen lopen al jaren mee en zijn moe gestreden. Ze hebben alles meegemaakt rond de ongedocumenteerden: tentenkamp, vluchthaven, vluchtgarage. De kraakacties, de ontruimingen, de negatieve publiciteit daarover. Het geruzie tussen gemeenten en rijksoverheid, de onvrede over de huidige bed-bad-brood-opvang. Om moe van te worden. Nu is er een nieuw college met een wethouder die zich in de raad lang hard heeft gemaakt voor deze groep. Daardoor lijkt het gevoel te zijn: doe nu mee en heb invloed over hoe het beleid eruit komt te zien of je laat een kans voorbijgaan. Omdat iedereen meedoet, voelt iedereen ook: ik kan er maar beter bij zijn. We hebben momentum.

Wat ook helpt is dat het nieuwe college een aantal duidelijke kaders heeft gegeven. In het coalitieakkoord staat vermeld dat het gaat om 500 plekken met een verblijfsduur van maximaal anderhalf jaar en een vaststaand budget. Dat biedt duidelijkheid. Iedereen mag vinden dat het er meer of minder moeten zijn, maar dit is het gegeven. En met dat gegeven moet een uitvoeringsplan worden gemaakt. Doen we het niet samen, dan gaat de gemeente het zelf schrijven. Daar zit niemand op te wachten, iedereen wil toch liever inbreng hebben.

STERK EN KWETSBAAR

Het co-creatieproces vraagt lef – van iedereen! De activisten zitten aan tafel met de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V), de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en de politie. Dat zijn toch instanties die met de nodige argwaan worden bezien. Omgekeerd zijn de vertegenwoordigers van deze partijen gebonden aan landelijke richtlijnen. Dat maakt het voor hen lastig om hun persoonlijke inbreng te delen. Ik realiseer me dat we als gemeente nogal wat vragen van alle partijen.

Voor ons ambtenaren is het makkelijker om ons kwetsbaar op te stellen, als gemeente zijn we immers de sterkste partij in dit proces. Wij zitten aan de meeste knoppen: van besluiten, budgetten, etc. Wij kunnen ons dus best wat veroorloven. Ik realiseer me dat je als ambtenaar niet bang moet zijn om de eerste stap te zetten, transparant te zijn en om onwetendheid te benoemen. Je hoeft je gezag niet steeds af te dwingen.

Na drie dagen intensief samenwerken hebben we de structuur en ingrediënten voor het uitvoeringsplan. Over tachtig, misschien wel negentig procent is consensus bereikt. Dat is een prachtig resultaat. De hoofdpunten worden kort gepresenteerd aan de wethouder, die daarvoor naar het oude schoolgebouw is gekomen waar we hebben gewerkt. De punten die buiten de huidige kaders vallen, maar wel van belang zijn, staan ook genoteerd. Die punten zijn voor het vervolg, want ook na dit uitvoeringsplan gaat het gesprek verder, daar vertrouwt men inmiddels op.

Nu moet de opbrengst vertaald worden in een beleidsdocument, waarover vervolgens een besluit genomen kan worden door de raad. Dit is het bureaucratische huiswerk van ons ambtenaren. Lastig genoeg, want er moeten altijd nog afdelingen

"BLIJKBAAR VERTEGENWOORDIG IK TOCH VOORAL HET SYSTEEM."

"WÉÉR ZO'N BEELD DAT WE ALS AMBTENAREN DUIMEN ZITTEN TE DRAAIEN."

en directies meekijken. "Krijgen wij dat plan dan nog wel te zien?" vraagt een van de deelnemers. Even denk ik: "Oh nee, moeten we ook dat nog inplannen? Het is allemaal al zo krap. En gaat iedereen wel vertrouwelijk om met zo'n concept?" Maar dan zou die gemeentelijke blackbox toch weer de kop opsteken, en daarmee het wantrouwen. Durf ik na deze drie dagen zelf te vertrouwen op deze mensen? Het is ook een kwestie van dat vertrouwen geven, denk ik bij mezelf, en er dan maar op rekenen dat er goed omgegaan wordt met het conceptstuk, en dat mensen constructief zullen reageren. Dus ja, we sturen het uitgewerkte concept naar iedereen op. Tenslotte is dit plan A van ons allemaal.

LESSEN VAN EEN AMBTENAAR

Een co-creatie proces van een aantal dagen is spannend. Zeker als het gaat over een onderwerp dat mensen echt raakt, waar ze met hart en ziel aan werken. Elkaar niet goed begrijpen en zelfs een vorm van achterdocht hoeft niet te verbazen – zeker niet ten opzichte van instituties als een gemeente, die voor de buitenwereld vaak een grote zwarte doos zijn.

Besef dat je als gemeenteambtenaar een instituut vertegenwoordigt waarnaar het nodige wantrouwen heerst. Wantrouwen dat niet zomaar weg is aan de start van een co-creatie proces. Wees daarom werkelijk transparant, ook gedurende het proces. Vermijd ondoorzichtige stappen – twee weken radiostilte, een niet gedeeld conceptstuk – om te voorkomen dat men denkt dat de echte besluiten alsnog buiten hen om worden genomen.

In plaats van vertrouwen te vragen, kun je het beter geven. Als je het als gemeente niet aandurft om externe partners, bewoners en vrijwilligers mee te laten denken, concepten te laten lezen, het proces mee vorm te geven, hoeft het je niet te verbazen dat ze wantrouwig blijven. Bovendien bezitten zij expertise die je zelf niet hebt. Zet dus zelf de eerste stap. Nodig juist de kritische geesten uit en vertrouw op hun inbreng. Dat is helemaal niet zo moeilijk, want je bent als gemeente vaak de grootste speler. Je bent je positie en invloed niet zomaar kwijt.

De emotionele betrokkenheid van mensen brengt spanning mee, maar geeft ook energie, het gaat echt ergens over, dus laat die spanning maar toe in het proces. Dat geeft irritatie, soms frustratie, maar die hoef je als projectmanager of procesbegeleider niet meteen op te lossen. In plaats van meteen te reageren (actie en reactie), kan je het ook aan de groep laten om er iets mee te doen. Als het lukt, geeft dat ook weer positieve energie aan de hele groep.

Participatieve trajecten worden vaak gezien als tijdrovend. Daarom worden ze niet ingezet als de tijdsdruk hoog is. Terwijl het proces juist als er veel tijd alle kanten op kan gaan, met te vrijblijvende vraagstukken en te vrijblijvende deelname tot gevolg. Juist als de druk hoog is, moet je er wel met elkaar uitkomen en kan co-creatie goed werken.

Creëer een *pressure cooker* door het vraagstuk in tijd en kaders helder af te bakenen. Die pressure cooker moet realistisch zijn: zorg er dus voor dat je de datum van de besluitvorming of een andere deadline hebt voorbereid. Daar moet geen

twijfel over zijn. In dit geval was de datum van de besluitvorming in het college van B&W al vastgesteld. Daarbij moeten de kaders ook wel écht de kaders zijn, zoals in dit geval de kaders die vastgelegd lagen in het coalitieakkoord.

Zorg dat álle meningen gehoord kunnen worden. Organiseer deskundige begeleiding die ook de stem van de minderheid naar voren laat komen en een veilige plus respectvolle omgeving creëert.

Bereid de follow-up vooraf voor: besluitvorming, communicatie, terugkoppeling naar de hele groep. Niets is zo frustrerend als een intensief samenwerkingsproces gevolgd door een maandenlange radiostilte. Doe je ambtelijk huiswerk, hou het tempo erin en communiceer ook over de formele stappen die hierin nu eenmaal gezet moeten worden, maar die wellicht niet iedereen kent.

THIS STORY IS PUBLISHED IN ‘A BUNDLE OF COMPLEXITY’

Download the bundle on perspectivity.org