DOOR: MARTIJN DELAERE FOTO: SAKE RIJPKEMA

Overheid en burger hoeven elkaar niet de tent uit te vechten en voor de rechter te belanden, zegt beleidsbemiddelaar Aik Kramer. Maar dan moeten overheden wel een meer bescheiden rol accepteren. 'De rol van grote regisseur past niet meer in onze regieloze maatschappij.'

AIK KRAMER OVER LASTIGE BESTUURLIJKE DOSSIERS

'GEEF BURGER EER VAN DE OPLOSSING'

Had burgemeester Miranda de Vries van Geldermalsen maar Aik Kramers boek gelezen. *Beleidsbemiddeling;* *een praktische oplossing voor maatschappelijke conflicten* lag een maand in het schap toen het college van Geldermalsen eind vorig jaar besloot om een asielzoekerscentrum (azc) voor 1.500 asielzoekers aan de A15 erdoorheen te jassen. Geen gesprekken met het dorp, maar linea recta naar de gemeenteraad. En daarna naar de inwoners.

Beleidsbemiddelaar Kramer (35): 'Het college van Geldermalsen had kunnen en moeten weten dat ze de verkeerde volgorde koos. Je moet mensen laten meedenken en meepraten en dan pas het besluit nemen. Nu waren de inwoners *pissed off*. Als zij het gevoel hebben dat ze niet serieus zijn genomen, dan zullen ze zich áltijd verzetten tegen het resultaat van het besluitvormingproces, zelfs als dat in hun voordeel is. Als burgers het gevoel hebben dat ze wél serieus zijn genomen, dan accepteren ze het resultaat eerder, zelfs als het in hun nadeel is.' Die kan op een tegeltje in ieder gemeentehuis.

BEETJE SCOREN

Beleidsbemiddelaar Kramer weet uit ervaring dat 'burgers niet beter of slechter zijn dan bestuurders. Als zij zien dat het besluit moeilijk is of dat het niet anders kan, dan zijn ze doorgaans prima bereid om mee te werken. Zij kunnen dan namelijk ook een beetje scoren met het resultaat.'

'We onderschrijven participatie vooral in theorie'

Maar zou dat hebben gewerkt in Geldermalsen, waar gewoon een enorm azc moest komen? En snel een beetje, want waar laten we over een paar maanden anders die duizenden vluchtelingen uit Heumensoord bij Nijmegen. Wellicht, denkt Kramer, want: 'zelfs als vaststaat dat er een azc móet komen, dan nog kan een college draagvlak creëren door inwoners tegemoet te treden op zaken die voor hen relevant zijn. Maar die in de *pressure cooker* van het moment door bestuurders over het hoofd worden gezien of even niet relevant worden gevonden.'

Hij noemt een azc een typisch *not in my backyard*-probleem. 'Mensen snappen echt wel dat vluchtelingen moeten worden opgevangen, maar alles eromheen maakt het ingewikkeld. Hoe gaat het azc eruit zien, hoe staat het met het onderwijs en het welzijn. Als veiligheid een issue is, dan zorg je er als gemeente voor dat de politie ieder uur langsrijdt. Stel het niet achteraf als geste voor aan de bezorgde buurt, maar bespreek dat vooraf. Beter nog: laat mensen het zélf bedenken.'

Of dat het niet 1.500 vluchtelingen worden, maar duizend. 'Als de burgemeester die verlaging voorstelt, dan maakt het gevoelsmatig niets uit, maar het wordt anders als de inwoners van de gemeente ermee kunnen komen. Dat noemen we het *not invented here*-principe. Mensen moeten kunnen zeggen: "Dat hebben we zelf bedacht en binnengehaald."'

GROTE REGISSEUR

Aik Kramer heeft ervoor doorgeleerd, maar je zou toch denken dat bestuurders en ambtenaren, tenslotte ook mensen met hun hedendaagse besognes, begrijpen dat ze anno 2016 alleen met overleg ergens komen. Waarom dan niet beraadslagen met het dorp of met de buurt? Kramer: 'De overheid ziet zichzelf nog steeds als de grote regisseur, maar die rol past niet meer in onze regieloze maatschappij met haar mondige burgers. Het is niet zo dat bestuurders en ambtenaren die burgers haten. Die indruk heb ik ook niet van de burgemeester van Geldermalsen. Uit eigen ervaring weet ik dat burgemeesters juist goed kunnen luisteren. Zij weten hoe ze mensen aan zich kunnen binden en hoe ze een moeilijke boodschap moeten verkopen. Het heeft er vooral mee te maken dat we participatie in Nederland vooral in theorie onder-

CV

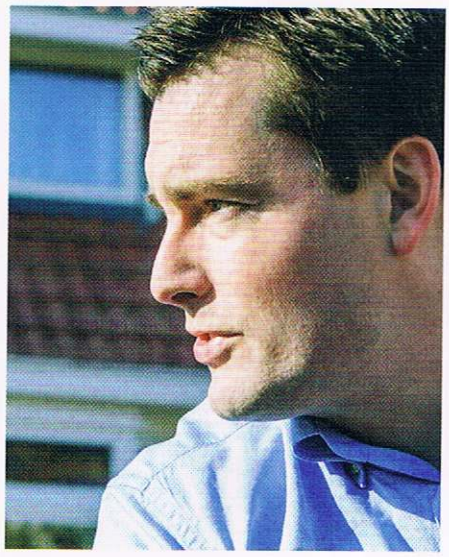
AIK KRAMER

werd op 19 september 1980 geboren in Haarlem. Hij studeerde rechten aan de Universiteit van Amsterdam en was vier jaar verbonden aan de UvA als docent. Daarna vestigde hij zich als bestuursrechtjurist en beleidsbemiddelaar. Ook is hij associate bij AT Osborne Consultants & Managers. Vorig jaar verscheen van Aik Kramer *Beleidsbemiddeling; een praktische oplossing voor maatschappelijke conflicten* bij Sdu uitgevers.

schrijven. Bestuurders zijn bang voor boze en grove, of goedgebekte en geïnformeerde burgers.'
En dus maakt het college van Geldermalsen de cruciale strategische fout om die burgers te passeren. 'En nu moeten ze alsnog met de inwoners in overleg. De burgemeester wil het vertrouwen tussen bestuur en inwoners herstellen. Maar zo veel vertrouwen hebben burgers sowieso niet in de overheid. De opgave is nu groter dan het oorspronkelijke probleem, want iedere toezegging zal sceptisch worden bekeken', concludeert Aik Kramer.
Vorige week was Kramer spreker op een door BMC Advies georganiseerd congres over bemiddeling tussen overheid en burgers. Centrale vragen in het Rotterdamse stadhuis waren: hoe brengen overheden goede verbindingen tot stand en wat zijn de ervaringen met mediation? Kramer vertelde over bemiddeling bij maatschappelijke conflicten en vastgelopen beleid. Welke gemeente heeft daar niet mee te maken? Windmolens, afvalverwerking, bomenkap. Hakken in het zand, schreeuwen en tieren, waarbij het hunnie tegen ons is. Aik Kramer: 'Partijen mobiliseren experts en voor je het weet, komt een zaak voor de bestuursrechter. En we weten allemaal dat die alleen marginaal toetst, waardoor de burger met een enorme kater komt te zitten. Weer niet naar hem geluisterd.'

LUISTEREN

Luisteren is nu juist de crux van beleidsbemiddeling, aldus Kramer. 'Bij beleidsbemiddeling komen alle betrokkenen bij elkaar om stapsgewijs het probleem op te lossen. Je voert als bemiddelaar een individueel gesprek met alle partijen en vervolgens nodig je hen uit om samen het probleem in kaart te brengen. Als dat nodig is, stelt het bevoegde bestuursorgaan kaders en verken je oplossingen. Als er een goede oplossing in beeld is, onderhandelen de partijen net zo lang tot er consensus is bereikt. Tot slot vertaal je het resultaat in een besluit of een overeenkomst.'
Er lijkt een vruchtbare voedingsbodem in het hedendaagse beleidsland voor alternatieve methoden van geschilbeslechting, maar toch komt beleidsbemiddeling in Nederland traag van de grond. Aik Kramer lacht: 'We hebben meer mediators dan mediations. Bij het vraagstuk van azc's is dat zeker zo, maar ook bij andere vraagstukken denken overheden snel: dat kunnen we zelf wel. We vinden onszelf namelijk in Nederland heel wat. Dat doen we effe. Maar dat is niet zo, en je ziet het.'
In Amerika, waar de beleidsbemiddeling is geboren, is dat anders, aldus Kramer. 'Amerikanen verwachten traditioneel niet van



de overheid dat die alles regisseert. Mediation past bij een overheid die zich dat realiseert. In Nederland kijkt de burger nog steeds naar de overheid om alle maatschappelijke problemen op te lossen en dwingt politici zo dingen te beloven die zij niet of nauwelijks kunnen waarmaken, zoals nieuwe banen of volledige veiligheid. Dan is het logisch dat de burger teleurgesteld raakt en geen vertrouwen meer heeft in gezagsdragers.'

PARTIJ

De overheid zou misschien wel willen, maar kan niet zonder beleidsbemiddeling, omdat ze volgens Aik Kramer niet de regisseur is maar steeds meer partij in het maatschappelijke veld en de regierol ook niet meer kan pakken. 'In die zin is de beleidsbemiddelaar de oplossing voor de regieloze samenleving', aldus Kramer. Maar dit wil niet zeggen dat beleidsbemiddeling een panacee is voor alle bestuurlijke malheur. 'Men moet het bestuurlijke probleem wel willen oplossen', zegt hij in restaurant Loetje in Overveen.
Geen betere plek om die stelling te onderstrepen dan Overveen, gemeente Bloemendaal. Toenmalig burgemeester Emmens schreef in een rapport over de verziekte bestuurscultuur in Bloemendaal 'dat er in bestuurspraktijk een grote mate van verruwing is, gebrek aan wederzijds respect, inlevingsvermogen en vervaging van fatsoensnormen. Deze verruwing concentreert zich bij een beperkt aantal personen, maar is zo dominant dat deze wel sfeerbepalend is.'
Pas met de overkomst van waarnemend burgemeester Bernt Schneiders uit Haarlem afgelopen oktober kwam de gemeente tot rust.
'Een beleidsbemiddelaar heeft het hier geprobeerd. Zij is een heel eind gekomen en er waren zelfs conceptafspraken, maar uiteindelijk is het niet gelukt', zegt Aik Kramer. 'Als de verhoudingen echt verziekt zijn en de partijen elkaar haten, dan heeft beleidsbemiddeling geen zin. In Bloemendaal vonden betrokkenen het blijkbaar prima dat er een bestuurlijk probleem was. Ze kennen alle trucs en hebben niets te verliezen met een baan als advocaat en een huis van een miljoen. De inwoner van Geldermalsen echter heeft voor zijn gevoel wél wat te verliezen. Of het nu gaat om een azc, een windmolen of het realiseren van sociale voorzieningen; burgers, bedrijven en belangengroepen moeten er offers voor brengen.'

ONLINE PLATFORMS

In de samenleving zonder regisseur past niet alleen de beleidsbemiddelaar die 's avonds met alle partijen bijeenkomt in buurtcentrum De Brink, maar ook de bemiddelaar op het internet. Kramer: 'Op lokaal niveau kun je met digitale middelen besluitvorming en participatie organiseren. Dat doe ik met een aantal anderen onder de vlag van de *Socioneers* voor lokale overheden, NGO's en ook politieke partijen. Beleidsbemiddeling en participatie gaan naar een combinatie van fysiek en online. Door gebruik te maken van online platforms kun je snel en transparant de kennis en ervaringsdeskundigheid van grote groepen burgers oogsten.'
Online platforms zijn volgens Kramer een uitgelezen manier om burgers te betrekken bij besluit-en beleidsvorming. 'Je kunt bijvoorbeeld eenvoudig stemmen over voorstellen of burgers een 'tegoed' geven dat ze kunnen besteden aan sociale projecten. Tegelijk blijft het belangrijk om elkaar te zien. Iedereen heeft behoefte aan bevestiging en een gevoel van saamhorigheid. We weten allemaal dat communicatie veel meer is dan het uitwisselen van documenten.'
Het inschakelen van een onafhankelijke bemiddelaar zou gemeenten een hoop ellende en imagoschade kunnen besparen, meent Kramer. 'Als het een bestuurder niet lukt, dan lijdt zijn of haar reputatie eronder. Maar ik ga niet met trucs iemand ergens in krijgen als hij niet wil.'
Het feit dat hij als beleidsbemiddelaar geen onderdeel is van het bestuur en geen enkel belang bij de kwestie heeft, maakt dat hij op een neutrale manier iedereen de ruimte kan geven, aldus Kramer. 'Die neutraliteit gaat niet zozeer over je relatie tot de partijen, want dat is onafhankelijkheid, maar over het resultaat. Het maakt mij als beleidsbemiddelaar niet uit of er nu wel of niet een azc komt. Je richt je alleen op het proces en op de belangen van de partijen. Uiteindelijk moeten die partijen beter worden van de bemiddeling. Of in ieder geval tevreden zijn met de uitkomst.'