



Een bejubeld of verguist middenveld

Het nieuwe kabinet heeft zichzelf 100 dagen (of: 'tot aan de zomer', zoals in het coalitieakkoord staat) gegeven om in gesprek met de samenleving een breed draagvlak te creëren voor het te voeren beleid. Branche- en belangenorganisaties spelen een belangrijke rol in deze beleidsdialoog. Of hun bijdrage straks op waarde wordt geschat, hangt grotendeels af van deze organisaties zélf. Zijn ze in staat verder te denken dan hun eigen belang en verantwoordelijkheid te nemen, kortom: lukt het ze om niet alleen vanuit een beperkte, eigen boodschap te opereren? Dat is de ene kant van zaak. De andere is of ze er ook in slagen de eigen achterban mee te nemen als ze zich constructief opstellen richting overheid en zonodig voorbij denken aan het belang van de sector.

Door **Marieke de Wal**, **Mark van Twist** en **Dedan Schmidt**

Het motto van het nieuwe kabinet luidt: 'samen leven, samen werken'. Daarbij wordt de overheid beschouwd als 'bondgenoot' van de samenleving, die samen met burgers aan oplossingen van maatschappelijke problemen werkt. De overheid stelt zich niet op als 'allesweter' die van bovenaf oplegt wat moet gebeuren, maar staat open voor initiatieven, maatwerk en decentralisatie. In gesprek met de samenleving – met burgers, professionals én het maatschappelijk middenveld – ontstaat samenhangend beleid dat kan rekenen op draagvlak en daarom beter uitvoerbaar zal zijn. Sociale cohesie wordt bereikt door actieve participatie. Zo is althans de verwachting die achter deze benadering schuilgaat.

Dat is een breuk met de afgelopen jaren. Er is een nieuwe scheidslijn ontstaan, die tussen individu en collectief. Daar waar vorige kabinetten veel meer de individuele verantwoordelijkheid benadrukten, en de overheid vooral terugtrekkend en faciliterend was, stelt het huidige kabinet het collectief, 'de eigen kracht van de samenleving' centraal en heeft de overheid met name een voorwaarden-scheppend en kaderstellende rol. De oppositiepartijen laten nu – soms noodgedwongen – het individuele geluid horen.

Of de coalitiepartijen in staat zullen zijn het – nu nog wat wankel – regeerakkoord stabiel in te kleuren, hangt niet alleen af van hun eigen inzet en belang (noch CDA, noch PvdA of CU kan zich eigenlijk op korte termijn permitteren dat het kabinet valt). Het hangt er even zeer van af of hun gesprekspartners – waaronder branche- en belangenorganisaties – hun verantwoordelijkheid nemen en zich constructief opstellen. Willen zij inderdaad samen met de nieuw aangetreden bewindslieden vormgeven aan nieuw beleid? Tegelijkertijd moet het nieuwe kabinet aantonen dat zij de input van het middenveld echt serieus neemt. Zij moet laten zien dat ze daadwerkelijk iets gaat doen met de informatie uit de gesprekken. Kortom: kan er zaken worden gedaan om maatschappelijke thema's aan te pakken?

Kansen en risico's

In de jaren 80 speelde het middenveld een cruciale rol bij het ontstaan van de Nederlandse polderdemocratie. Het Akkoord van Wassenaar (1982) is een historisch moment dat vernieuwend was én succesvol bleek. De polderdemocratie stond toen vooral voor: er sámen uitkomen. In de decennia daarna werd het primaat van de politiek steeds belangrijker: er is een staat en er is een markt en daar is eigenlijk niets tussen. De polderdemocratie kreeg steeds meer het etiket van stroperigheid, besluiteloosheid en het op de lange baan schuiven van pro-

blemen (denk aan de WAO- en de integratieproblematiek).

De rol van het middenveld werd aanvankelijk bejubeld, daarna verguisd, maar zij is nu weer nadrukkelijk aan zet. Niet of maar beperkt meedoen aan de dialoog is eigenlijk geen optie. Nu zijn de kaders van het regeerakkoord nog soepel; zij staat nog in de steigers, niet alles is al ingevuld of staat al vast. Na de zomer is dat wellicht anders.

Dat biedt zowel voor overheid als middenveld zelf kansen, maar brengt tegelijkertijd ook zekere risico's met zich mee.

Een eigen dynamiek

Voor de overheid zijn branche- en belangenorganisaties belangrijke spelers in het maatschappelijk middenveld. Zij vertegenwoordigen en representeren ieder voor zich vaak een brede achterban, hebben over het algemeen een uitgesproken visie op ontwikkelingen in de samenleving en (mede daardoor) evidente invloed op beleids- en opinievorming. Actoren waar de overheid dus rekening mee dient te houden. Tegelijkertijd zijn ze ook cruciaal bij beleidsuitvoering. Juist omdat ze een duidelijke achterban vertegenwoordigen zijn ze adequaat in te zetten om bijvoorbeeld voorlichting in goede banen te leiden of om zelfregulering van de grond te krijgen.

Voor de overheid zijn branche- en belangenorganisaties belangrijke partners om beleid bedacht en goed uitgevoerd te krijgen. Maar voor die organisaties zelf is een partnerschap met de overheid bepaald niet zonder risico's. Als ze teveel meebewegen met de overheid en zich al te zeer laten leiden door overwegingen die de belangen van de sector overstijgen bestaat de kans dat zij zich vervreemden van de eigen achterban – en door die organisaties worden gezien als een verlengstuk van de overheid in plaats van een vertegenwoordiging en een spreekbuis van de sector. Dat is lastig balanceren.

Als de overheid kiest voor een partnerschapstrategie en branche- en belangenorganisaties gaan daar onverkort in mee is het gevaar dat er een eigen dynamiek ontstaat die voor hen niet meer te sturen valt. Het is subtiel balanceren tussen de belangen van de sector en de vaak bredere belangen die de overheid beoogt te bevorderen. Partnerschap met de één hoeft niet per definitie tot vervreemding te leiden van de ander, als gezocht wordt naar mogelijkheden om tegenstellingen te overbruggen en als het spel subtiel gespeeld wordt. Voorwaarde daarbij is wel dat de regels van het samenspel acceptabel zijn voor de betrokken partijen. Een inmiddels beproefde werkwijze is bijvoorbeeld de markt eerst de ruimte geven om er zelf uit te komen (in de vorm van bijvoorbeeld het opstellen gedragscode) en als hen dat niet lukt, zelf met (op te leggen) regelgeving komen.

ADVERTENTE

APPR

FEOS MEDIA

Óver de eigen sector heen

Belangenorganisaties kunnen in principe grote invloed hebben op invulling van beleid, zeker in een periode als nu waarin zij actief door het nieuwe kabinet worden benaderd om in samenspraak de lijnen uit te zetten. Die impact reikt verder dan alleen hun eigen belang. Want deze kans tot dialoog gaat verder dan de gebruikelijke kennismakingsronde door lobbyisten met nieuwe bewindslieden die zich aan elk begin van een nieuwe regeringsperiode afspeelt. Het gaat om meer dan de belangrijkste sectoronderwerpen voor het voetlicht brengen; het is dé kans om intensief en doordringend met elkaar te spreken over belangrijke thema's in een bredere context.

In zo'n proces ontstaat een geheel eigen dynamiek waarbij in gezamenlijkheid analyses worden gemaakt en naar oplossingen wordt gezocht. Zo'n proces kan alleen vruchtbaar zijn als er sprake is van openheid en transparantie. En dat vraagt van de gesprekspartners de bereidheid om óver het belang van de eigen sector heen te kijken, rekening te houden met elkaars standpunten, samen te zoeken naar gedeelde waarden, en naar oplossingen waarin wederzijds voordeel te behalen valt.

Daarbij is het enerzijds van belang om constructief mee te denken met de overheid en oog te hebben voor belangen die breder gaan de eigen sector, maar dient anderzijds ook steeds geborgd te worden dat geen vervreemding optreedt ten opzichte van de eigen achterban. In het gesprek tussen overheid en brancheorganisatie blijft het een kwestie van slim balanceren met oog voor de betrokken belangen.

Juist daarom heeft een dergelijk gesprek alleen kans van slagen in een sfeer van vertrouwen, waarin een gevoel heerst van: we kunnen ervan op aan dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met onze plannen.

Welke resultaten?

En daar zit 'm precies het risico: hoe garanderen de nieuwe bewindslieden dat de aangebrachte ideeën straks overeind blijven in de ambtelijke molens? Want ze kunnen nu, in de inspirerende gesprekken, wel goed luisteren, maar hoe gaan ze de resultaten van de gevoerde dialoog in de zomer vertalen in concrete beleidsvoornemens? Cruciaal daarbij is dat dat op een zichtbare en herkenbare wijze gebeurt, voor het publiek, de politiek en met name ook voor de eigen achterban van de branche- en belangenorganisaties.

Stevig achterbanmanagement is misschien wel net zo belangrijk als daadwerkelijk participeren in de dialoog met het kabinet. De eigen leden moeten wel het gevoel hebben dat de belangenorganisatie er voor hen staat, dat ze het goed doet en dat ze op een verantwoorde wijze weet om te gaan met

haar (machts)positie in de samenleving. De bijdrage van belangenorganisaties aan de dialoog met het kabinet moet niet alleen inhoudelijk waarde hebben maar moet ook op een transparante manier plaats vinden. Alleen dan is het mogelijk om richting de achterban verantwoording af te leggen over het gevoerde gesprek en uit te leggen hoe de resultaten tot stand zijn gekomen. Dan is het ook mogelijk de interne organisatie te richten op de komende vier jaar: wat kan er gerealiseerd worden en hoe kunnen wij daaraan bijdragen?

Samen uit, samen thuis?

Het is duidelijk dat het kabinet voor haar nieuwe aanpak belangen- en brancheorganisaties nodig heeft en hen ook heel goed kan inzetten bij de verwezenlijking van haar plannen. Dat biedt kansen maar is ook zeker niet zonder risico. Branche en belangenorganisaties zouden moeten meegaan in die partnerschapgedachte – mét oog voor het belangenspel wat dat oproept. De mate waarin ze dat lukt zal bepalend zijn voor het antwoord op de vraag of ze straks, over vier jaar, wederom bejubeld of juist verguisd zullen worden.

Enerzijds is het de handigheid waarmee de overheid hen positioneert die daarbij helpen kan. Anderzijds is een flexibele opstelling van het middenveld zelf ook zeer noodzakelijk, met voortdurende aandacht voor de eigen achterbannen. Niet zonder meer star vasthouden aan eigen, onwrikbare standpunten. Wij bepleiten een opstelling volgens het Aikido-principe: meebewegen daar waar dat kan, en als het lukt: overnemen. We hebben daar al incidentele succesvolle staaltjes van gezien, zoals de publieke roep om roken in horecagelegenheden te verbieden die succesvol is omgebogen naar het maken van branchebrede afspraken om roken aan banden te leggen.

Daar waar kansen worden benut en risico's zoveel mogelijk zijn afgedekt, kan effectief worden samengewerkt. En dat doen we vooral met en voor elkaar. Dat geldt voor overheid en samenleving maar ook voor de brancheorganisaties en hun achterbannen Samen leven, samen werken is ook en misschien zelfs vooral een kwestie van: samen uit, samen thuis!

Marieke de Wal, Mark van Twist en Dedan Schmidt zijn allen verbonden aan Berenschot Procesmanagement. Zij adviseren overheden, branche- en belangenorganisaties over strategische positionering en begeleiden samenwerkings- en besluitvormingsprocessen.