Voorheen Productiekracht

Een tussenstand over burgerregie en

het samenspel overheid en inwoners

Voorheen Productiekracht

Een tussenstand over burgerregie en
het samenspel overheid en inwoners.

Beschouwingen, bespiegelingen, beelden en bloedserieuze verhalen
uit de Community of Practice Productiekracht (2013-2015)

Inhoud

6 | Vooraf
8 | De vriendin van Arie

10 | 1. Het besef van verandering
14 | 2. Tuin in de Stad/ d'Olde Bieb
20 | 3. Opstand tegen te snelle woorden
24 | 4. De ambtenaren met hun 'streepjescode'
36 | 5. De pot en de passie in IJsselmonde
44 | 6. De driehoek: wat laat je los?
52 | 7. Loslaten in soorten en maten
58 | 8. Keep it simple?
64 | 9. Bijzondere contacten in Hoogeveen
68 | 10. Productiekracht - "Zijn we gek aan het worden?"
80 | 11. De onderdoorgangen in Utrecht
84 | 12. Burgerbegroting als ruimtemaker voor productiekracht
88 | 13. De gemeentesecretaris en de werkzame stofjes
92 | 14. Lokale democratie en politiek

99 | Colofon

Vooraf

Dit boekje, heet al drie jaar ‘het boekje’. Niemand wist wat er in zou komen, wel dat het zou gaan over ervaringen en indrukken van de Community of Practice (CoP) Productiekracht in wijken/dorpen. Een naam die iedereen direct verschrikkelijk vindt, maar blijkbaar net niet verschrikkelijk genoeg om hem af te danken. Want op 27 maart 2013 begon dit netwerk van elf lerende gemeenten. Groningen, Hoogezand-Sappemeer, Hoogeveen, Zwolle, Oldebroek, Zeist, Utrecht, Rotterdam-IJsselmonde, Maastricht vormden de vaste kern. De regio Achterhoek en de gemeente Alkmaar hebben twee jaar meegedaan.
Het boekje is een weerslag van het werk van de CoP, soms beschouwend, soms ervarend, soms er middenin en soms met erg veel afstand. Het zijn verhalen en belevenissen van ons. Dus waar in de tekst staat ‘ons’ of ‘we’, dan bedoelen we dit netwerk van gemeenten. Alle verhalen hebben een haakje met de ervaringen in één van de deelnemende gemeenten en zijn ook aan de orde geweest op één zo’n bijeenkomst in één van de gemeenten. De voorbeelden komen allemaal uit Groningen, Hoogezand-Sappemeer, Hoogeveen, Zwolle, Oldebroek, Zeist, Utrecht en Rotterdam-IJsselmonde. Alleen Maastrichtse voorbeelden ontbreken. Maastricht heeft de pech en het voorrecht de grande finale van de CoP Productiekracht te organiseren. Zie het als de laatste etappe van de Tour de France naar Parijs. We weten wie er gewonnen heeft en hoe de klassementen verdeeld zijn. Maar het telt allemaal pas als je echt in Parijs bent aangekomen. Het hoogtepunt voor de rijders is het opdraaien op de Champs-Élysées. Zo draait de CoP het Vrijthof op, ‘het boekje’ telt pas echt als je er in Maastricht bij bent geweest.

Één van de lessen van de CoP is dat we volop aan het veranderen zijn met nieuwe verhoudingen tussen burger en overheid. En dat dat een doe-proces is. We zitten er in, weten niet precies waar we in zitten, we weten niet waar we uit komen. We weten alleen dat we het doen moeten. Dit boekje past in dat doe-proces. Het is dan ook geen eindopbrengst, maar een tussenstand in het werken aan nieuwe vormen voor het samenspel tussen inwoners met inwoners en met de gemeente. De verhalen, de taal, de commentaren, de waarnemingen zijn allemaal vastgelegde momentopnamen. Waardevol op weg naar daar waar we uitkomen.
De verhalen zijn van alle deelnemers van de Community of Practice. De teksten zijn voor rekening van Kees Fortuin en Joop Hofman, de begeleiders van de CoP.

En inmiddels heet 'het boekje' anders, namelijk 'het boek waar je lid van kunt worden'. Milou van Rijn uit Zwolle heeft zich meteen aangemeld als eerste lid. Je krijgt dit boek van een van de leden de Community of Practice. Daarmee ben je meteen lid.

Kees Fortuin
Joop Hofman

Samen met Alex de Beer, Martin Bluijs, Frank Brander, Astrid Glissenaar, Wim van Keulen, Gea Lunsing, Liesbeth Maats, Bert Michel, Marten Muller, Gerry Oudekerk, Martin Peelen, Milou van Rijn, Liesbeth van de Wetering, Karin Weusten en Riemer Baumfalk

De vriendin van Arie

In Overbosch wil een groep bewoners de eigen wijk opknappen. De groep staat onder leiding van Arie, een net gepensioneerde oud-directeur van een winkelketen. Arie weet het beste naar boven te halen bij zijn buren, én bij de ambtenaren van de gemeente. Alle ingrediënten voor burgerproductie in het publiek domein lijken aanwezig: bestuurders moedigen aan, ambtenaren faciliteren, bewoners gaan aan de slag. Een student maakt er een mooie scriptie van, het wordt zelfs een voorbeeldproject. Totdat Arie een nieuwe vriendin krijgt en zijn tijd gaat besteden aan heel andere dingen.

U kent dit soort projecten toch ook? Burgerproductie komt altijd van onderop en het blijft mensenwerk. Een vast format, model of stappenplan voor burgerkracht is er niet, wel de wetenschap dat er naast Arie ook nog Henken, Fatimah's, Franken, Marjannes , Janeks en Mirjams bestaan.
Twee jaar lang hebben elf gemeenten samen gezocht naar handvaten, principes en tips voor burgerproductie in het publiek domein. Hoe werkt dat? Wat kunnen wij er vanuit de gemeente aan beïnvloeden? En moeten we dat willen?
Vanuit de lokale praktijkcasus is kennis en ervaring uitgewisseld. Elke gemeente die aan de zoektocht heeft deelgenomen is in een van de bijeenkomsten bezocht. Op lokatie heeft de groep prachtige voorbeelden van de productiekracht aan elkaar laten zien. Wat er goed ging, maar ook wat er fout ging, de valkuilen, de verhalen over Arie en zijn vriendin.

Wij hebben gevraagd om de opgedane lessen te beschrijven zodat ook andere gemeenten daar iets aan hebben. Maar dat viel niet mee. Elke gemeente, casus, situatie is zo uniek, specifiek en persoonlijk dat algemene lessen vaak open deuren zijn.

Wat u in deze publicatie leest is een zoektocht naar nieuwe woorden. Woorden voor een veranderproces waar veel gemeenten middenin zitten. Of misschien is het voor nieuwe woorden nog te vroeg. Een zoekproces naar een nieuwe rol, nieuwe lokale verbindingen. Niemand weet precies hoe het moet en hoe het er over tien jaar uitziet, maar we zijn wel volop aan het proberen. En aan het leren. Nieuwe modellen hebben we (nog) niet, nieuwe woorden ook niet, maar wel de lokale verhalen!

Daarom is ervoor gekozen deze verhalen te vertellen. Storytelling, om deze term maar te gebruiken, is ook een instrument om een doel te bereiken. Verhalen over veranderprocessen. Verhalen uit IJsselmonde, Oldebroek en Hoogeveen, de verhalen over Arie.
Deze Community of Practice Productiekracht is afgelopen. Maar de zoektocht naar burgerproductiekracht in het publiek domein nog lang niet. Laat de

verhalen in deze bundel daarbij een gids en inspiratiebron zijn, op zoek naar nog meer verhalen over Joost, Inge, Olga, Helga, Achmed en Henk.
Wij nodigen u uit om deze verhalen te lezen met een gele markeerstift. Zoek in de teksten zelf naar de lessen waar u iets mee kan, die inspireren of prikkelen.
Wij zijn blij dat we vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken een bijdrage hebben kunnen leveren aan deze zoektocht. Joop Hofman en Kees Fortuin, bijzonder veel dank dat jullie als reisleiders dit zoekproces twee jaar lang vol energie hebben begeleid. Alle deelnemers dank voor het delen van jullie worstelingen en inzichten.

Riemer Baumfalk en Jornt van Zuylen
Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

1. Het besef van verandering

Bewoner:
"Je gaat mij vanuit de overheid niet vertellen dat ik voor mijn buurvrouw moet zorgen, want dan stop ik er mee."

WAAR BLIJVEN JULLIE?

De ambtenaren die meedoen aan de Community of Practice houden van contacten met bewoners, met het uitvoerende niveau, ze houden van rondlopen in wijken en dorpen. Er is altijd het gevoel dat je fantastische mensen, plekken en activiteiten tegenkomt. Tegelijkertijd is het moeilijk om de kwaliteit van wat je tegenkomt over te brengen binnen een gemeentelijk apparaat dat heel anders 'denkt'.

Het past maar moeilijk, de leefwereld en het systeem. Dat is onvermijdelijk, maar het wordt erg wanneer het systeem 'goede' ontwikkelingen onmogelijk maakt zonder dat daar andere argumenten voor zijn dan 'de regels'. Wouter Hart[1] vertelt ons daar alles over de bijeenkomst in Hoogeveen. Zodra je een systeem inricht heeft dat de neiging om zijn eigen leven te gaan leiden en dan gaan de regels het handelen bepalen. En maar al te vaak recht tegen 'de bedoeling' in. Naarmate je meer regels hebt, ontneem je de leefwereld de kans om haar eigen kracht te ontwikkelen. Soms is dat maar goed ook. "Hennepkwekerijen en de hele criminele infrastructuur eromheen kunnen een vorm van 'eigen kracht' zijn die je niet wilt", klinkt het tijdens een van de discussies in de Community of Practice. Maar in een tijd dat iedereen op zoek is naar de eigen kracht van burgers kan het systeem je natuurlijk ook enorm in de weg zitten.

We zoeken niet naar de afschaffing van ieder systeem maar naar een systeem dat beter past. De leden van de Community of Practice voelen dat ze beet hebben. Maar de meesten zijn geen 'systeemmensen'. Dat maakt ze sterk in veranderkracht en tegelijk kwetsbaar in 'systemiseren'.

Een systeem veranderen betekent dat je het verstoort. Althans, als het maar enigszins complex is. Complexe systemen zijn 'resilient', ze duwen terug als het ware. Ze laten zich niet gemakkelijk veranderen. De status quo heeft de kracht van de vanzelfsprekendheid: we hebben het altijd zus en zo geregeld, waarom zouden we het anders doen? En verandering roept ook angst op: we gaan het systeem toch niet helemaal omgooien?

Ambtenaren die zoeken naar productiekracht in de samenleving voelen heel goed dat er veranderingen nodig zijn. Zij willen graag een voorpost van de gemeente in de samenleving zijn om dat te bereiken. Maar beter is het als de gemeente als zodanig op een veel fijnmaziger manier verweven is met de samenleving en er eigenlijk geen sprake meer is van 'voorposten': een verbinding over de hele linie, organisch als het ware. De beweging in de richting burgerbegrotingen van dit moment gaat die kant op: burgers

1 Wouter Hart is organisatiedeskundige en schrijver van het boek 'Verdraaide organisaties'.

zijn volop bezig om mee te praten en te beslissen over de bestemming van publieke middelen. In Hoogeveen zijn ze er al heel ver mee, Oldebroek neemt gedurfde stappen.

Het besef van verandering is volop aanwezig. De aansluiting bij de samenleving wordt belangrijker, en om die te kunnen maken is verandering nodig. Als je je identificeert met 'het systeem' omdat je daar helemaal mee bent opgegroeid dan doen veranderingen pijn. Wat als bewoners die zich vrijwillig inzetten ook zzp'er zijn en uiteindelijk betaling voor hun inspanningen willen? Verandert dan niet het hele concept van vrijwillige inzet? Inderdaad, maar waar naartoe precies? Als bewoners publieke taken gaan vervullen en daar publiek geld voor krijgen, hoe zit het dan met democratische verantwoording? Een open vraag. En hoe zit het met eerlijke concurrentie als bewonersbedrijven met subsidie van de overheid zalen gaan verhuren? En wat als bewoners een speeltuin inrichten en er gebeuren ongelukken? Het zijn vragen waarop onder de huidige verhoudingen antwoorden bestaan, je weet wat je hebt. Maar waar het naartoe gaat is nog lang niet duidelijk, laat staan dat je op alle vragen een antwoord zou hebben.

Het is een proces van zoeken en tasten, omgeven met onzekerheden. Maar terugvallen op de systeemzekerheden die er al zijn heeft een prijs. De kracht van de samenleving niet benutten is te duur, in geld gerekend maar ook in het gevoel van onteigening. De dure arrangementen die je moet onderhouden leiden tot onvrede en zeker niet tot een gevoel van eigenaarschap bij de bevolking.

Dan is er ook nog het eigen apparaat. Het is voor de ambtenaren in de Community of Practice een belangrijke vraag: hoe krijg je je collega's mee? Ze voelden zich in de eerste bijeenkomsten veelal een soort buitenboordmotor van de gemeente. Maar de verandering zet door, langzaam maar zeker is het niet zozeer de vraag meer wat je 'buiten' moet doen maar wat er moet veranderen aan het schip van de gemeente zelf. "We moeten het schuren buiten meer mee naar binnen nemen", zeggen de leden van de Community of Practice. Dat is een deel van hun strategie. En misschien is het schip of de buitenboordmotor niet meer de belangrijkste speler in de verandering, maar is het de omgeving: de wind, het water, de stroming. Dan moeten we eerder leren om gebruik te maken van de beweging in de samenleving zelf, moet de gemeente leren te zeilen. Niet de eigen kracht van de gemeente inzetten maar leren gebruik te maken van de productiekracht in de samenleving. Tja, dan hebben we echt een heel ander type boot nodig. En andere vaardigheden voor de bemanning.

Ambtenaar Maastricht: "Dit is niet alleen sociaal en ook niet alleen transities. Het is 'je kunt meer als samenleving'."

2. Tuin in de stad/ d'Olde Bieb

Ambtenaar:
"Een probleem met het apparaat is dat het erg gericht is op activiteiten of programma's. Als een activiteit klaar is dan gaan we over tot de orde van de dag en we werken niet verder met wat we bereikt of geleerd hebben."

'KNUFFELBEWONERSINITIATIEF' TUIN IN DE STAD, GRONINGEN

Het automatisme dat overheidsbeleid altijd voorrang krijgt op de initiatieven van de samenleving is er niet meer. Werkers van de gemeente hebben een bepalende rol gespeeld deze discussie open te breken.

Tuin In De Stad in Groningen is zo'n 'knuffelbewonersinitiatief': een kas, een tuin, een free café, een wirwar van heel veel vrijwilligers, een programma met creatieve en open activiteiten. Vooral onaf, zodat het uitnodigt er meer van te maken. Net zo'n plek als de onderdoorgangen in Utrecht, waarvan al snel gedacht wordt dat ze nodig opgeknapt of zelfs opgeruimd moeten worden. Maar ondertussen eigenen bewoners zich de plek toe en bruist het van activiteit.

En als je denkt dat Tuin In De Stad je wel genoeg heeft overdonderd met productiekracht vanuit inwoners, komt d'Olde Bieb in Hoogeveen er ook nog aan. Een centrum waar van alles en nog wat gebeurt in de wijk Wolfsbos. De bibliotheek is gesloten en bewoners nemen het voortouw tot een plek die meteen een soort maatschappelijke activiteitengebouw wordt: volksdansen, jongerenactiviteiten, taallessen, plaatjesdraaien op zondagmiddag, zzp'ers die er huizen, maandelijks nieuwe exposities. In vier weken tijd van de grond getrokken en na vier maand was het weekschema 24/7 volgeprogrammeerd. Op die ene woensdagochtend zit de zaal vol met schoolkinderen die genieten van een voorstelling. Als die afgelopen is lopen ze allemaal met hun stoel naar buiten, het is woekeren met de spullen maar aan hun gezichten zie je wat een leuke ochtend ze gehad hebben.

NA DE VOORSTELLING IN 'D OLDE BIEB

Beide initiatieven zijn honderd procent bewonersinitiatieven. Geen uitlokkende overheid, geen voortrekkende professionals, gewoon mensen die iets zijn begonnen. Beide zonder geld. Frans en Vivian van Tuin In De Stad en Herman Ketel en zijn vrouw Nank van d'Olde Bieb zijn persoonlijk gemotiveerd (iets met mensen samen doen, minder zin meer in hun bestaande professie), hebben een maatschappelijke drive – 'dit is van betekenis voor onze wijk -, ergeren zich aan verwaarlozing van de lege ruimte van een oude lege kas en een leeg gebouw, en ze zien er kansen in.

Bij Frans is het een verlangen om iets te doen met "die lap grond die al jaren leeg ligt en die kas die al jaren gesloten is". Bij Herman en Nank is het een reactie op het mislukken van de samenwerking om te komen tot een Multi-Functioneel Centrum in de wijk. Dat plan was in de eindfase, toen trok de gemeente de stekker er uit. Herman bleef niet hangen en ging daarna door. Hij trok d'Olde Bieb in, en samen met negen bewoners zijn ze het bewonerscollectief Wolfsbos.

Met Frans, Vivian, Herman en Nank kent het initiatief inspirerende leiders die vooral andere mensen aan bod laten komen. Breed. Niet in de zin van de traditionele organisatiepyramide, maar wel in de cultuur, door open te zijn, mensen er bij te trekken en anderen ruimte te geven voor hun eigen programma. Tuin in de Stad en d'Olde Bieb voegen zich in hun ontwikkeling naar de inzet van de bewoners. Blijkbaar werkt dat besmettelijk want beide zitten vol.

De organisatie rust op leiders die zich dienend en actief opstellen. Zij organiseren een los verband van mensen dat steeds meer van licht initiatief naar netwerkinitiatief groeit. Waarbij het vooral gaat om doen en meedoen. Een ad hoc verband wordt zo een duurzame organisatievorm rondom het lokale doen.

De initiatiefnemers begonnen eerst met een idee, maakten dan contact met hun directe omgeving om het idee vorm te geven en vanuit de groei van het initiatief zijn ze relaties aangegaan met andere partijen als bijvoorbeeld de gemeente. Daarmee komt niet alleen hun idee snel van de grond, ze ontlopen ook alle discussies over beleidsinpasbaarheid, maatschappelijk vastgoedbestemming of business cases. Allemaal vragen die een wethouder wel moet stellen, met bijna altijd antwoorden waar het initiatief niets mee op schiet. De strategie van Frans en Vivian en Herman en Nank past ook menig bestuurder wel goed. Voor een bestuurder is het vaak 'Don't ask, don't tell'.

Het initiatief is uitnodigend en krijgt daardoor ook snel actieve partners die in de doe-stand meedoen. Bij Tuin in de Stad doen de scholen mee en voeren een deel van het lesprogramma uit. En in d'Olde Bieb zie je hetzelfde met de

komst van zzp'ers in het gebouw of Buurtzorg dat er zijn wijkkantoor opent. Daarmee blijven beide initiatieven fris en vertakken ze zich verder in de bestaande lokale infrastructuur van ondernemers, welzijnswerk, scholen of corporaties. En dat is belangrijk voor hun voortbestaan.

INWONERS IN DE DOE-STAND BIJ TUIN IN DE STAD

Beide initiatieven worden maatschappelijk enorm gewaardeerd, met veel positieve pers. Maar ze staan op gespannen voet met de gebruikelijke plannenmakersrouting. De locatie van Tuin in de Stad was voor huizenbouw bedoeld. Op het gemeentehuis en bij de woningcorporatie waren en zijn alle processen en afspraken dan ook gericht op het bouwplan in voorbereiding. De functie van d'Olde Bieb is bedoeld voor een groot samenwerkingsproject MFC (Multi Functioneel Centrum) in de wijk.

Tuin in de Stad en d'Olde Bieb leveren zoveel maatschappelijke waarde op dat het kapitaalvernietiging is om de andere plannen op de geplande manier door te zetten. Een extern onderzoek naar de effecten van Tuin in de Stad, gedaan op verzoek van de gemeente Groningen geeft samenvattend aan dat:

- Tuin in de Stad een belangrijke maatschappelijke waarde vertegenwoordigd die naar schatting een subsidiebedrag van €147.500 per jaar bedraagt.
- Er per jaar ca. 5.000 bezoekers komen, waarbij de bezoekers van het Free Cafe, ca. 100 per week, niet zijn meegerekend.
- Tuin in de Stad maatschappelijke waarde heeft voor zowel groepen als de individuele bezoeker.
- De manier van werken van Tuin in de Stad bijzonder/eigen is op basis van vrijheid en vertrouwen.

Maar hoe ga je met dit soort onderzoeksuitkomsten om?[1] En wat betekent dat voor de overheidswerker? Tuin in de Stad is in Groningen een voertuig geworden voor het nadenken over de waarde van bewonersinitiatieven ten opzichte van beleidsinitiatieven. Werkers van de gemeente hebben er een rol in gespeeld deze discussie open te krijgen. Het automatisme dat beleid altijd voorrang krijgt op de initiatieven van de samenleving is er niet meer. De discussie wordt geïllustreerd met die ene krantenkop van de wethouder Ruimtelijke Ordening: "Als een bewonersinitiatief niet past in beleid moet niet het bewonersinitiatief gewijzigd worden maar beleid bijgesteld worden." Ook de wethouder van Hoogeveen liet na een bezoek weten: "Dit (d'Olde Bieb) moet gewoon door gaan".

In dit hele spel van bewonersinitiatieven spelen overheidswerkers een rol. Je hebt de beleidsmensen die zowel Tuin in de Stad als d'Olde Bieb spoor twee vinden, omdat ze liever kiezen voor de bedachte geplande ontwikkelingen van woningbouw en een MFC. En je hebt de werkers die denken vanuit het versterken van productiekracht. Zij helpen Tuin in de Stad en d'Olde Bieb door ze op te tillen als voorbeeld van vernieuwing en als 'oefenmodel' om eens te kijken hoe bestaande partijen en structuren er mee omgaan: bij collega's, bij de raad, bij maatschappelijke partners in de stad. Het is praktijkstof om te leren. Ze benoemen het 'schuren' uitdrukkelijk en ze nodigen uit om vanuit de praktijk van Tuin in de Stad en d'Olde Bieb nieuwe verhoudingen te oefenen.

---

1 De Gemeenteraad van Groningen heeft in december 2015 naar aanleiding van de effectenanalyse besloten dat Tuin in de Stad moet verhuizen en dat de lege ruimte die ze ingenomen heeft vrij wordt gemaakt voor woningbouw.

In deze twee voorbeelden staat nergens ter discussie dat ze van waarde zijn. Iedereen die één keer is binnengelopen bij d'Olde Bieb of Tuin in de Stad ziet dat het werkt. Er is sprake van de echtheid der dingen. Mensen in beide initiatieven doen dingen omdat ze echt betrokken zijn, echt geven, echt zijn. Er is sprake van echte relaties tussen mensen die samen aan iets werken en daardoor van betekenis zijn voor elkaar, het project en de wijk. Geen doelgroeprelaties of 'burger centraal'-retoriek. Een bezoekster die we tegenkomen in d'Olde Bieb krijgt een brok in haar keel als ze vertelt over wat Herman en Nank voor haar betekend hebben nadat haar man zes maanden geleden stierf. De tien beleidsmensen die even kwamen buurten werden er stil van. Op weg terug naar het stadhuis bleef het stil.

3. Opstand tegen te snelle woorden

Liesbeth Maats:
"Je hebt wijken waar mensen allemaal los van elkaar leven en je hebt wijken waar iemand het oppikt en de hele boel meetrekt. In het laatste geval praat je over productiekracht en in het eerste niet. Daar is er geen verbinding en interactie".

ZOEKEN NAAR WOORDEN DIE PASSEN BIJ PRODUCTIEKRACHT

Hoe kun je vernieuwen als je alleen maar oude woorden tot je beschikking hebt? We zijn in de Community of Practice de do's en dont's voorbij gegaan, lijkt het. Geen tips en trucs meer. Zelfs geen 'best practices' of 'best persons'. We zijn teveel steriele lijstjes en voorbeelden tegengekomen. Het draait om verhalen momenteel. Voor zolang als het duurt? Of hebben we echt iets te pakken?

Aan ons heeft het niet gelegen. We hebben in een aantal bijeenkomsten steeds weer geprobeerd om meer grip te krijgen op productiekracht. Op het woord, om te beginnen. Dat liep al meteen fout af.

We wilden aandacht vragen voor wat er achterblijft als de leuke activiteit is geweest. Je kunt als een soort evenementenbureau in de wijk een fantastische activiteit opzetten. De bewoners komen er massaal op af en ze zijn enthousiast. Een volgende keer huren ze je vast opnieuw in. Ja, maar dat is het dus niet. Als je eenmaal weg bent, blijft er dan iets achter? Is een wijk of een dorp beter in staat om zijn eigen opgaven te volbrengen, is er meer power ontstaan, is er kracht ontwikkeld, kracht om zelf je toekomst vorm te geven? 'Productiekracht' dus. Hoe ontwikkel je die? Is het iets van jou als overheid of als professional of iets van de mensen? Of iets van het gebied/dorp/buurt/wijk/verband? En wat is het in vredesnaam?

Goede vragen. Maar het woord riep meteen al weerstand op. Te veel associaties met Oost-Europa en met een andere tijd. Teveel iets met machines en met mechanisch denken. Te weinig ontwikkeling, groei, organisch. En vooral: niet beeldend. Je wordt niet een wereld in getrokken. De denkwereld erachter is misschien prachtig, maar je hebt helemaal geen zin om die deur te openen en naar binnen te gaan.

We hebben het in eerste instantie gezocht in het begrip. Er zijn heel wat uurtjes van de Community of Practice gaan zitten in het uitwerken ervan en er zijn heel wat muurtjes behangen met onze flappen. Op basis daarvan hebben we ettelijke stukken geschreven om orde te brengen in die chaos. De deelnemers zeiden eigenlijk: 'Een stuk dat er zo uitziet kun je niet aan bewoners uitleggen. Ik vind het persoonlijk mooi, dat wel. Maar ik ga het in deze vorm trouwens ook echt niet aan mijn collega's voorleggen. Die trekken dit net zo min als de bewoners. Al zullen de redenen verschillen van die van de bewoners'.

Verhalen zijn de sleutel. Maatschappelijk werker Imad Al-Delaimy uit Hoogezand heeft een fantastisch verhaal over hoe hij samen met bewoners De Badde, een leegstaand gebouw, nieuw leven inblies. En in de achterstandswijk met veel burenruzies, drugsproblemen en criminaliteit is er nu weer aandacht en respect voor elkaar. Sommige mensen hebben het in zich, om hen heen

ontstaat leven en beweging. De ervaringscoaches uit Utrecht komen zelf van de straat. Die kunnen bij uitstek hun lotgenoten verder helpen en dat doen ze ook. Zoiets kun je zeggen, maar je gaat pas echt met ze mee als je hun verhalen hoort. Je weet meteen: dit is echt. En wat is het belangrijk dat Max, dakloze uit Groningen, mee is gekomen met Liesbeth en meteen van leer trekt tegen deskundigen die wel over hem praten, maar bij wie hij helemaal geen klik voelt. Als die er niet is blijven de woorden hol. Frans Kerver van Tuin in de Stad vertelt ons verhalen. Hij heeft geen kant en klare theorie, hij zoekt nog naar de woorden. Of misschien zit hij er helemaal niet mee.

ERVARINGSCOACH

Frans werkt zonder plan, hij stort zich in wat zich aandient. Hij gaat een relatie aan met de mensen die iets willen en uit de chemie die ontstaat ontwikkelen zich mooie dingen. Andere mensen leveren andere activiteiten op, met andere resultaten. Ondernemers uit de Oosterparkbuurt in Groningen vertellen ons dat hun zakendoen niet begint bij een propositie maar bij een relatie. Van daaruit ondernemen ze.

Het is lastig om over te dragen hoe dat dan vervolgens werkt. Want een overheid werkt juist wel met plannen, met doelen die je wilt halen. En je weet van tevoren hoe je dat gaat aanpakken. Met een begin- en een einddatum en een duidelijk tijdpad daartussen. Maar zo werkt het dus niet. Jij hebt een plan, de ander heeft dat niet en die wordt geacht te doen wat jij hebt bedacht. Er is geen relatie en weinig inspiratie over en weer. Geld levert de energie als de inspiratie het niet doet. Dat is duur en niet zo effectief.

Hoe dan wel, dat is niet meteen duidelijk. Het begint bij 'ervaren'. Uit de linguïstiek weten we dat je meer woorden krijgt voor sneeuw als je je hele leven in de sneeuw vertoeft. Veel gemeenten hebben tegenwoordig programma's waarin ambtenaren de samenleving opzoeken. Ze gaan praten met bewoners, ze doen mee met activiteiten, ze doen gevoel op bij wat er gebeurt, er ontstaat een beeld. Ze ervaren aan den lijve wat er mogelijk is. Ze leren de andere wereld buiten de 'beleidswereld' kennen en de woorden die beschikbaar zijn passen niet goed bij die andere wereld. Vrijblijvend is de zoektocht niet, want de wereld van bewoners gaat een grotere rol spelen. Dus het wordt belangrijker om woorden te vinden die passen.

Die hebben we nog niet. We kiezen voor ervaring opdoen, beeld opbouwen bij elkaar, relaties aangaan. Dan komen de verhalen vanzelf.

Ambtenaar:
"De gemeente kan nooit van de leefwereld zijn, het is altijd systeemwereld."

4. De ambtenaren met hun 'streepjescode'

Martin Bluijs uit Utrecht:
"Ik weet niet wat er gaande is, maar sinds een jaar of twee ben ik erg interessant geworden in m'n organisatie. Ik praat, haal mensen er bij, stel vragen aan mezelf en aan anderen, loop de stad in, doe het een en ander en kijk wel of mijn baas reageert of de wethouder. Vroeger was ik daarom dus niks, want ik had niks. En nu opeens ben ik 'hot'."

MOESTUIN IN IJSSELMONDE

Wat zijn dat voor gemeentelijke professionals die aan het werk zijn met het bevorderen van productiekracht in wijken en dorpen? De beelden bij het woord 'ambtenaar' lijken niet te passen. Bewoner Patrick zegt op een vraag naar gemeentesteun vol overtuiging: "Nee, we krijgen geen steun of subsidie van de gemeente. We overleggen wel met Marijn." Vervolgvraag: "Maar Marijn is toch van de gemeente?" Antwoord: "Nee hoor. Hij komt uit zichzelf langs, zit ook op Facebook, is het niet altijd met ons eens en ziet er zo eeeh, nou ja, wel gewoon uit."
Niks over regels, stadskantoor, wachten, politiek, kaders, 6-weken-reactietermijn of koffieautomaat.

Vroeger werd het werken vanuit de vaak kleine, lokale samenleving beschouwd als een bonus. Iets wat couleur locale kon geven aan bestaand beleid en projectontwikkeling. Nu is het werken vanuit die fijnheid van de lokale samenleving een leidend principe geworden.
Er ontstaat een andere verhouding tussen professionals en burgers/amateurs: horizontaler en gelijkwaardiger. Met meer nadruk op sociale netwerken, zoals bij de informele zorg[1].
Horizontalisering, en daarmee het vermogen ontwikkelen om in steeds wisselende netwerken slimme coalities te vormen en je aan te sluiten bij onverwachte maatschappelijke coalities, is een hoofdtaak. Beleidsontwikkeling en projectuitvoering is eerder een resultante van die dynamische maatschappelijke coalities dan een startpunt.

Deze ambtenaar kan werken in een horizontale doe-omgeving en tegelijkertijd duwen en trekken in verticale kolommen. En kan afwachten en aansluiten, net zo goed als ondernemend zijn en zich als pionier op een podium zetten. Kan werken in een sociale omgeving waar relaties er toe doen en opereren in de domeinen waar macht en eendimensionale sturing de toverwoorden zijn. Heeft een bloedhekel aan dooddoeners als 'op je handen zitten' of 'faciliteren' omdat het om 'mee maken' gaat. Kent de vergadertafels en de PC's in het gemeentehuis en ook de terloopse codes en het gedrag van de overheidsomgeving. En is minstens zo vaak te vinden met zijn laptop op de sociale kruispunten van de wijk omdat daar de codes en besmettelijke energie zit van de verandering.

En de medewerker start bij de energie en verlangen van de inwoners. Dat laatste is een vast streepje in de streepjescode van de overheidswerker productiekracht.

---

1 Uit Jos van der Lans, Pieter Hilhorst 2013, 'Nabij is beter'. King/VNG.

Taak en productie

Oké, hij acteert en beweegt op een open, mee-makende en uitnodigende manier, maar heeft hij nog een duidelijke taak? Misschien is dat wel de worsteling, hij beweegt zich tussen de taken door. Zorgt dat een groene taak en een sociale taak samen komen, dat een beleidstaak en een operationele taak elkaar vinden, dat de wethouder snapt wat de sociale ondernemer voor zich ziet, dat de afdeling vastgoed haar vastgoedtaak inzet ten behoeve van culturele experimenten van de afdeling cultuur, en dat de inwoners zonder taken maar vol met ambities en energie een linkje krijgen met professionele taakwerkers.
Hij zorgt er voor dat de systematisch georganiseerde hokjes in het organogram of in een stroomschema een lijntje krijgen met elkaar.

Deze ambtenaren leveren productie door hun wijze van werken, meer dan door de taakopdracht die ze mee krijgen. Hun werkwijze vertaalt zich in twee performances:

1. Werken is **doen**
2. Werken is **linken** tussen 'binnen' en 'buiten'

Bij het 'doen' horen twee typische gedragingen:

- Het overwinnen van angst. Je gaat vaak tegen de vanzelfsprekendheden in. Er lijken meer redenen aanwezig om niet te handelen dan overtuiging om het wel te doen. De mensen in de wijk, de beleidskeuzes, de leidinggevenden, de gekte van een voorstel ... Je moet het maar doen als medewerker in Oldebroek, tegen het hoofd financiën zeggen dat je een burgerbegroting wilt invoeren. Of in Rotterdam-IJsselmonde een spullencontainer plaatsen ondanks dat het in strijd is met het stedenbouwkundig masterplan.

"Ik ben niet goed in strategisch, niet in operationeel of in tactisch, maar ik bestrijk wel dat gehele veld. Complexe processen hanteerbaar en klein maken, daar ben ik goed in."

Frans Kerver, initiatiefnemer in Groningen verwoordde die angst met het gedicht 'Zoals' van Judith Herzberg:

Zoals je soms een kamer ingaat, niet weet waarvoor,
en dan terug moet langs het spoor van je bedoeling,
zoals je zonder tasten snel iets uit de kast pakt
en pas als je het hebt, weet wat het was,
zoals je soms een pakje ergens heen brengt
en, bij het weggaan, steeds weer denkt, schrikt,
dat je te licht bent, zoals je je, wachtend,
minutenlang hevig verlieft in elk nieuw mens
maar toch het meeste wachtend bent,
zoals je weet: ik ken het hier, maar niet waar het om ging
en je een geur te binnen schiet bij wijze van
herinnering, zoals je weet bij wie je op alert
en bij wie niet, bij wie je kan gaan liggen,
zo, denk ik, denken dieren, kennen dieren de weg.

- Het werken begint met doen, de randvoorwaarden volgen altijd het 'doen'.
  Dus in Hoogeveen nemen bewoners in twee weken tijd een leegstaande oude bibliotheek over als buurtvoorziening en de ambtenaar moedigt dit aan. Regels, meubels, programma, exploitatieafspraken, politieke steun volgen de overname. De 'Olde Bieb' is inmiddels een bomvolle 24/7 buurtvoorziening.

In het gebied tussen '**doen**' en '**linken**' is typerend:

- Het werk (project, initiatief) start altijd bij de energie en het verlangen van bewoners. Niet per se bij de behoefte of het tekort, maar bij de drive van bewoners om iets te ondernemen. Variërend van het agenderen van nieuwe economische verbanden in Groningen tot en met het ontwikkelen van een zorgcoöperatie in Zeist en een bewonersinformatie-punt in Hoogezand-Sappemeer.

Bij het 'linken tussen binnen en buiten' zien we ook twee steeds terugkomende handelingen:

- De 'beleid is handig maar helpt zelden'-modus. De beleidskeuze om in het Zwolse Stadshagen een kinderboerderij te willen starten ligt al meer dan vijf jaar in de voorfase. Ondanks dat er ruim een half miljoen euro klaar ligt. Inwoners willen het initiatief op een eigentijdse manier invullen, andere inwoners willen het beleid en daarmee het geld volgen. En zo rolt beleid en maatschappelijk initiatief het zesde jaar van voorbereiding in. En zijn de ambtenaren die productiekracht willen helpen ontwikkelen bezig met het redden en schipperen van beleid, van budget, van bewonersenergie.
- Aansluiten aan en meedoen in de praktijk van productiekracht. Medewerkers hebben niet zomaar een eenvoudig taakje 'op de werkvloer'. Ze willen een nieuw soort overheid zijn. Ze doen mee omdat de overheid onderdeel is van de lokale samenleving en er niet naast staat. Een dienst draaien in de weggeefwinkel in Utrecht is ook werk, net als op de markt in Groningen staan om gesprekken te voeren over de kracht van je stad.

Ambtenaar:
"Een standaard beleidsambtenaar heeft niks met bewoners".

DE BUURTTUIN IN IJSSELMONDE

Deze medewerkers werken in horizontale verbanden met inwoners, collega's, marktpartijen, maatschappelijke organisaties, politici. Zeven kenmerken van deze netwerken ('een zootje ongeregeld', volgens Klaas Mulder[1]) zijn[2]:

1. Energieke leiders die wind in de rug en tegenwind kunnen verdragen. Dat leiderschap is niet exclusief een burgerkwaliteit. Alle deelnemers kunnen omgaan met leiderschap: dienend, inspirerend, doorzettend. Iedereen weet dat de inwoners inhoudelijk leidend zijn: hun richting, tempo en ritme staat voorop. Maar er is meer: oude afspraken, bestaande procedures, deelbelangen, investeringen, enz. Om je daar goed toe te verhouden is leiderschap van velen nodig. Zo kan Norville in Rotterdam-IJsselmonde heel makkelijk een lokale garage, een fietsenmaker en een groep Antilliaanse jongeren organiseren vanuit zijn eigen keukentje.
2. Bewoners en professionals werken in dwarsopererende, horizontale netwerken die verbindend en 'erbij halend' zijn in plaats van scorend en voor de troepen uit lopend. Dat is een andere vorm dan een traditionele wijkraad of een werkgroep. Het netwerk is niet gekozen door een groep, het is opgestaan, heeft zich ontwikkeld en vraagt anderen om ook mee te doen en past zich in haar organisatievorm aan aan de wensen en inzet van anderen. In jargon: het netwerk faciliteert een variatie aan bewonersinzet.
3. De netwerken zijn hybride en open georganiseerd. Dat wil zeggen dat er buurtbewoners, gemeentemedewerkers, sociale ondernemers, passanten, etc. aan deelnemen. Omdat er een overstijgend verlangen is om iets voor elkaar te krijgen in de wijk of het dorp.
   Bewoners kiezen er voor om een verband aan te gaan dat diverse domeinen overstijgt; zoals Tuin In De Stad in Groningen dat begint als een kas, maar dat zich ontpopt als een 'schoolklas', een uitvinderij, een free cafe en een ontstaansplek voor basisinkomen. Het gaat dwars door de verticale kolommen van beleid en organisaties, maar volgt de logica van bewonersenergie. En het zoekt steeds nieuwe connecties. Met een gedeeld doel voor ogen als intentie, en als inzet dat het tijdelijk is.
4. Het netwerk werkt primair vanuit de mens-mensrelatie in plaats van de functionele relatie die organisaties aangaan.
5. In het netwerk hangt een en ondernemende cultuur waar het verlangen (droom, wil, passie) groter is dan de angst om het niet te doen. Zo durfden bewoners Nathalie Roetert en Detlef Soumahu het aan om in De Badde

---

1 Klaas Mulder, december 2010. Een zooitje ongeregeld. Prestaties verbeteren zonder subsidie of contract. Rotterdam: KEI.

2 De zeven kenmerken zijn het resultaat van de bijeenkomst van de CoP Productiekracht in maart 2015 in Hoogeveen.

in Hoogezand een kindermiddag te houden als start voor een nieuw wijkcentrum in een oude school. Dit was zeker geen gelopen race: buurtbewoners vonden het vreemd, welzijnswerk wees op een andere voorziening, de gemeente vond het riskant in een kantelwijk. En dan twijfel je als gloednieuwe initiatiefnemer ook nog. Nog niet wetend dat een jaar later er een stichting is, een speelgoeduitleenbank, een initiatievencafé, djembélessen en nog veel meer.

DE BADDE, HOOGEZAND

6. De netwerken zien ongebruikte publieke ruimte (gebouwen, land, domeinen) als kans en 'pakken' die ook. De bewoners die de lege De Badde innamen zijn een goed voorbeeld. Het gaat om fysieke ruimte, maar ook om politieke publieke ruimte. Zo wist Frans Kerver (initiatiefnemer) van Tuin In De Stad samen met Liesbeth van der Wetering (gemeente) en enkele raadsleden de lokale discussie over maatschappelijke waarde van burgerinitiatieven op de agenda te zetten. En nam Jan Snijders met het oprichten van de Zorgcoöperatie Austerlitz de sociale beleidsruimte rond zorgvraagstukken in. En met de ervaringscoaches laten Utrechtse bewoners die het leven aan de onderkant aan den lijve hebben ondervonden zien dat ze zelf zorg en aandacht met elkaar kunnen organiseren. Ook dit was loze ruimte.
   Het best wordt het punt van de loze ruimte duidelijk in de onderdoorgangen in het Utrechtse Overvecht waar bewoners in lege flatruimtes (klaar voor sloop) de mooiste en drukbezette winkels hebben opgezet.

7. De netwerken staan inclusief ten opzichte van inwoners, overheid, ondernemers en andere maatschappelijke partijen. Ze zien de overheid niet als dé ander of ze zien de burger niet als dé doelgroep. Het zijn mensen die vanuit verschillende perspectieven samen werken aan maatschappelijk waarde. En beseffen dat meer mensen die meedoen rijkdom betekent en ook dat alle partijen hun eigen perspectieven hebben, die wel van belang zijn om verder te komen. In Oldebroek is er de Koersgroep, een groep van zo'n 25 mensen die bestaat uit inwoners, professionals, ambtenaren en verenigingen. Samen werken ze aan hun verhaal: meer zelfregie voor inwoners. Ze zien zichzelf als ambassadeur, innovator, oefengroep en ze hebben ook nog een mening.

Dit horizontaal opereren geldt voor actieve inwoners en voor medewerkers van de gemeente. Er zijn in dit lijstje geen succeskenmerken die exclusief voor overheidswerkers of voor bewoners zijn.

Succeskenmerken

1. Energieke leiders
2. Dwarse verbanden
3. Hybride en open
4. Mens-mensrelaties
5. Verlangen als drive
6. Pakt ongebruikte ruimte
7. Inclusieve deelname

'Fifty ways to leave your lover'

Overheidswerkers die werken aan het versterken van productiekracht doen dat op verschillende manieren. Het is de stap van overheidsgestuurd organiseren waarbij inwoners vaak nog doelgroep zijn en projecten zich moeten ontwikkelen met het oog op draagvlak naar een proces dat aangedreven wordt vanuit energieke ideeën van inwoners, met de overheid als stimulerende partner.

We zien drie rollen die de overheidswerker aanneemt:

1. De buitenboordmotor
De werker die er voor kiest om 'buiten' te zijn. Omdat het om de lokale samenleving gaat. De werker sluit direct aan bij bewonersideeën en inzet. Zijn werk is om dat mogelijk te maken. Hij wil merkbaar resultaat. En de ideeën van de bewoners zijn zijn voertuig voor vernieuwing, ook binnen het systeem van de gemeente. Door bijvoorbeeld in Rotterdam-IJsselmonde aan te geven dat een bewonersproject vastloopt op een oud stedenbouwkundig plan. Door binnen de gemeente te regelen dat gebruikte klinkers en grond beschikbaar komt voor een bewonersinitiatief. Of door binnen de gemeente te proberen blokkades voor de ontwikkeling van de wijkboerderij in Zwolle op te ruimen. De bewonersplannen passen daar niet bij de inhoudelijke kaders voor financiering van de gemeente.
Hun strategie is het organiseren van praktijkbewijs van buiten, daarmee zijn ze zeer evidence based én practice-based. De waarde van het project of idee is leidend. Daarmee zet ze overheidswerker de gemeente voor de keuze: goed project en systeem bijstellen of systeem overeind houden en goed project missen.

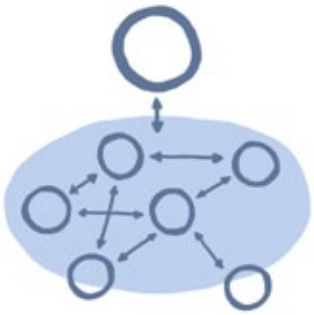
2. De 2.0 regelaar
De werker die bezig is om binnen de gemeente de processen om te vormen. Een systeemveranderaar. Hij ontwerpt nieuwe beleidsinstrumenten als wijkbudgetten of een right to challenge, maakt convenanten tussen actieve burgers en de gemeente of maakt samen met de griffie een nieuw raadsmodel. De 2.0 regelaar is bezig met het toekomstbestendig maken van het lokale overheidssysteem, hij investeert in overheidswerkers, zet trainingen overheidsparticipatie op, organiseert intervisiegroepen en gemeentelijke Communities of Practice.
Het is een werker die overal binnen de gemeente aan de slag is: van strategisch beleid tot het klantencontact centrum om de neuzen dezelfde kant op te organiseren. Zijn positie is vaak in de buurt van de gemeentelijke directie. Soms is hij onderdeel van de directie, soms bewust niet. Maar er is

altijd directiesteun voor de veranderopgave. In Oldebroek en Maastricht zijn werkers zo bezig met de herinrichting van het gemeentelijk systeem.

SUBGROEP AAN HET WERK OP COPBIJEENKOMST IN ZWOLLE

3. De schaaldanser
Dit is de ambtenaar die misschien wel het best te vergelijken is met het sterk bediscussieerde begrip 'vrijgestelde'. Werkers die een maatschappelijke opgave meenemen en op alle schalen in de organisatie en daarbuiten op knopjes drukken. Om zo de bewustwording van de verandering op scherp te krijgen. Ze gaan coalities aan met creatieve, jonge ondernemers in de stad om de lokale economische veranderingen op een podium te zetten. Ze prikkelen de gemeenteraad met nieuwe vormen van overleggen. Ze organiseren meet ups

in de stad of wijk om de directies van bijvoorbeeld de woningcorporaties op vernieuwende manier in contact te brengen met hun gemeentedirectie. Ze gaan, zoals in Groningen, zelf op het Noorderzonfestival staan om de verhalen van de inwoners op de politieke agenda te krijgen.
Ze kennen de inwoners, niet alleen de georganiseerden, maar ook andere smaakmakers. Als er een bijeenkomst van de Community of Practice is over ervaringsdeskundigheid met het leven aan de onderkant, komt de Groningse overheidswerker samen met een Groningse dakloze. Die vervolgens het beschaafde gezelschap even flink uit de comfortzone trekt. Utrecht zelf kan er ook wat van. Die weten de dakloze zelfs aan tafel te krijgen als trainer voor de sociale wijkteams in Utrecht.
Ze kiezen bewust voor het ontwikkelen van zorgaanbod via een buurtnetwerk in plaats van via de traditionele zorgpartijen om de vernieuwing in zorg ook community based te krijgen.
Ze maken de oplossing niet, maar geven duwtjes en geven perspectief: zo kan het ook.
Als vrijgestelden vallen ze onder een beroepsgroep die volgens de publicist Herman Vuijsje de bijzondere positie hebben dat zij "hun taken relatief ongehinderd kunnen verrichten vanuit een professioneel kader, een 'beroepsideologie'", met een hoog inkomen en een rechtspositie die vrijwel gelijk is aan die van ambtenaren." Een zinsnede uit de jaren '80. Nu, in 2016, is duidelijk dat ook ambtenaren zelf deze positie in kunnen nemen. De Duitse socioloog Helmut Schelsky noemt ze 'een klasse van nieuwe machthebbers'. Misschien is dat ook wel de reden dat ze succes kunnen hebben. Ze zetten hun macht in, niet om het bij zich te houden, maar om meer ruimte te maken voor productiekracht.

		
Extern aansluiten bij maatschappelijke initiatieven en dan binnen de gemeente veranderingen bewerkstelligen waardoor het ook gericht blijft op de lokale praktijk.	Binnen de gemeente systemen veranderen, opener maken en de samenleving uitnodigen tot Productiekracht in wijken en dorpen waardoor het meer kans van slagen heeft.	Binnen en buiten druppelen om zo beetje bij beetje een nieuw evenwicht te vinden tussen de stimulerende overheid en de actieve inwoners.

In schema gezet staan de rollen voor drie veranderbewegingen

5. De pot en de passie in IJsselmonde

Norville:
"Ze zeggen 'stuur maar een email'. Maar zo voel je iemand zijn emoties niet. Als gemeente moet je met mensen praten. Email is geen praten."

DE BUURTTUIN, ROTTERDAM

We ontmoeten Norville in IJsselmonde, voorheen een Rotterdamse deelgemeente, nu - in bestuurlijke taal - een 'Gebied'. Hij leidt ons rond in de wijk Groenenhagen Tuinenhoven, een naoorlogse wijk met 8.000 inwoners. Norville is een Antilliaanse man 'die het een en ander achter de rug heeft', zoals hij zelf zegt. Maar inderdaad, dat ligt achter hem. Hij zet zich enorm in voor de buurt en dan met name voor de jongeren. Samen met hen legt hij een moestuin aan. Norville is een fantastische netwerker. Hij bereikt als geen ander de jongeren. Hij weet de vaders te betrekken bij hun kinderen.

Norville windt zich op over de bureaucratie als hij in de Buurtkantine in het woonzorgcentrum De Ooievaar wil vergaderen met de Wijkactiviteiten Commissie. Zijn keuken is daarvoor te klein geworden. Hij krijgt de tip om daar subsidie voor aan te vragen. Maar hij doet dit werk niet omdat hij zo graag subsidie aanvraagt, zegt hij, hij wil gewoon iets met en voor de jongeren doen. "Dat is belangrijk, dus maak het mij nou gewoon wat makkelijker!". Hij mist de communicatie met bestuurders. "Ik probeer al twee weken contact met de de gemeente te krijgen. En ze zeggen 'stuur maar een email'. Maar zo voel je iemand zijn emoties niet. Als gemeente moet je met mensen praten. Email is geen praten".

We ontmoeten Cora, een bewoonster die samen met medebewoner Bert en Norville een prachtige Buurttuin heeft opgezet. Intensief gebruikt door kinderen en volwassenen, met allemaal lijntjes naar de wijk. Alle materialen komen uit de wijk. Kinderen maken een maaltijd voor de gehandicapte bewoners uit de Bessentuin met de verbouwde groenten. Als we op papier proberen te zetten hoe dat netwerk precies in elkaar zit wordt het al gauw een heel ingewikkeld gekrabbel.

ZO ZIET DAT GEKRABBEL ER DAN UIT...

En Osman, een fietsenwinkelier op het Prinsenplein. Dat is een plein waar nogal eens helicopters boven hebben gehangen, met veel overlast en criminaliteit. Maar Osman heeft een goed contact met de jongeren op het plein. Hij heeft altijd wel stagiaires in zijn werkplaats die door het werk aan scooters en fietsen – en door de begeleiding van Osman - de rust vinden om aan hun toekomst te werken. En dat wordt gezien. De oudere bewoners hebben een grote waardering voor zijn bijdrage aan 'hun plein'. Die levert merkbare verbeteringen in de sfeer op.

Norville is bezig met een fietscrossbaan. Hij schakelt daarbij allerlei mensen en instanties uit de omgeving in, ook de gemeente. Daarover later meer. Maar hij heeft zorgen over de gebrekkige ondersteuning door de gemeente: "Ik doe het vanuit mijn hart, ik ben er mee bezig, ik blijf het ook doen. Maar hoe kan je een andere bewoner nou motiveren om dit allemaal ook zo te investeren? Dat gáát niet jongen, over een jaar zijn wij de enigen in de buurt die dit soort dingen nog doen!"

Scene 2

Het is een jaar later, we horen dat Norville zijn vertrouwen verliest. Hij had op een gegeven moment het plan om bloembakken neer te gaan zetten op het Prinsenplein. En die zou Gemiva – een organisatie voor mensen met een beperking - gaan verzorgen. Toen hij subsidie voor een bewonersinitiatief aanvroeg was het aantal en de prijs van de harken nogal een obstakel. Het ging er over of er wel vier harken nodig waren, en of die wel twintig euro moesten kosten, er ontstond zo'n gedoe over de prijs van de harken dat hij nu dreigt af te haken.
Dat zou wat zijn, heb je een wijk met 8000 bewoners en vier daarvan zijn echte pareltjes, die vormen je actieve kern. En dan zorgt de stimulering van bewonersinitiatief ervoor dat je er nog drie over hebt.

Frans Kerver (Tuin in de Stad): "De mensen die hier komen snappen exact wat er allemaal gebeurt, maar naar buiten toe is het bijna niet uit te leggen".

Even naar Tuin in de Stad

We merkten het bij Tuin in de Stad in Groningen, een oude tuinderij waar van alles en nog wat gebeurt. Houtje touwtje, iets met plakbandjes en elastiekjes, in elkaar geknutseld met wat er maar voorhanden is. En door wie zich maar aandiende. Een soort broedplaats waar mensen hun talenten en hun passie in kwijt kunnen op de manier die ze zelf willen.

De inspiratie zit in de activiteiten zelf. Mensen komen aanwaaien en ze willen iets: een moestuin, spelen, koken, 'iets met gezonde voeding en gezond leven'. Daar is altijd ruimte voor bij Tuin in de Stad. En iedereen helpt elkaar. Er wordt kennis uitgewisseld. Maar, zegt Vivian: "Projectplannen daar doen wij dus niet aan. Het gaat om het idee en om wat je wilt doen. Geen plan, want jouw idee is het plan, dat is er al. Je moet gewoon beginnen. En je gaat op zoek naar de goede personen. Hier is het allemaal simpel. Je spreekt gewoon mensen aan en daar haal je weer een of twee contacten uit en zo ga je verder".

Zo ontstaan er wisselwerkingen tussen activiteiten en tussen mensen, hele verschillende plekken in de stad raken zo ook met elkaar verbonden. Naarmate de contacten toenemen ontstaan er rijke netwerken. Binnen die rijke netwerken kun je altijd de hulp en steun vinden die je zoekt.

Frans raakt een kwestie aan: "De mensen die hier komen snappen exact wat hier gebeurt, maar naar buiten toe is het bijna niet uit te leggen". De magie is herkenbaar voor iedereen die het ervaart. We besluiten om een poging te wagen om meer grip op die kracht te krijgen. Dus we bedenken het 'Pot en Passiespel'.

Het Pot en Passiespel

In IJsselmonde proberen we het uit. We komen daar drie inspirerende mensen tegen: Norville, Cora en Bert. Met zijn drieën nemen ze allemaal initiatieven. Zo hebben ze de Buurttuin ontwikkeld waar ze van alles doen met bewoners van jong tot oud. En alle materialen komen uit de wijk of uit hun netwerk. Inmiddels is Norville bezig met een fietscrossbaan pal ernaast. Norville heeft een enorm netwerk in de wijk, en hij bekommert zich ook om de jongeren die hier op allerlei plaatsen rondhangen. Zijn netwerk en de jongeren zet hij volop in voor het werk aan de fietscrossbaan. We inventariseren wie er allemaal aan bijdragen en zo krijgen we meteen zicht op de netwerken die ontstaan. Daar maken we een mooi schema van dat laat zien dat de fietscrossbaan niet zomaar een fietscrossbaan is, maar een trigger voor de netwerkvorming in de wijk.

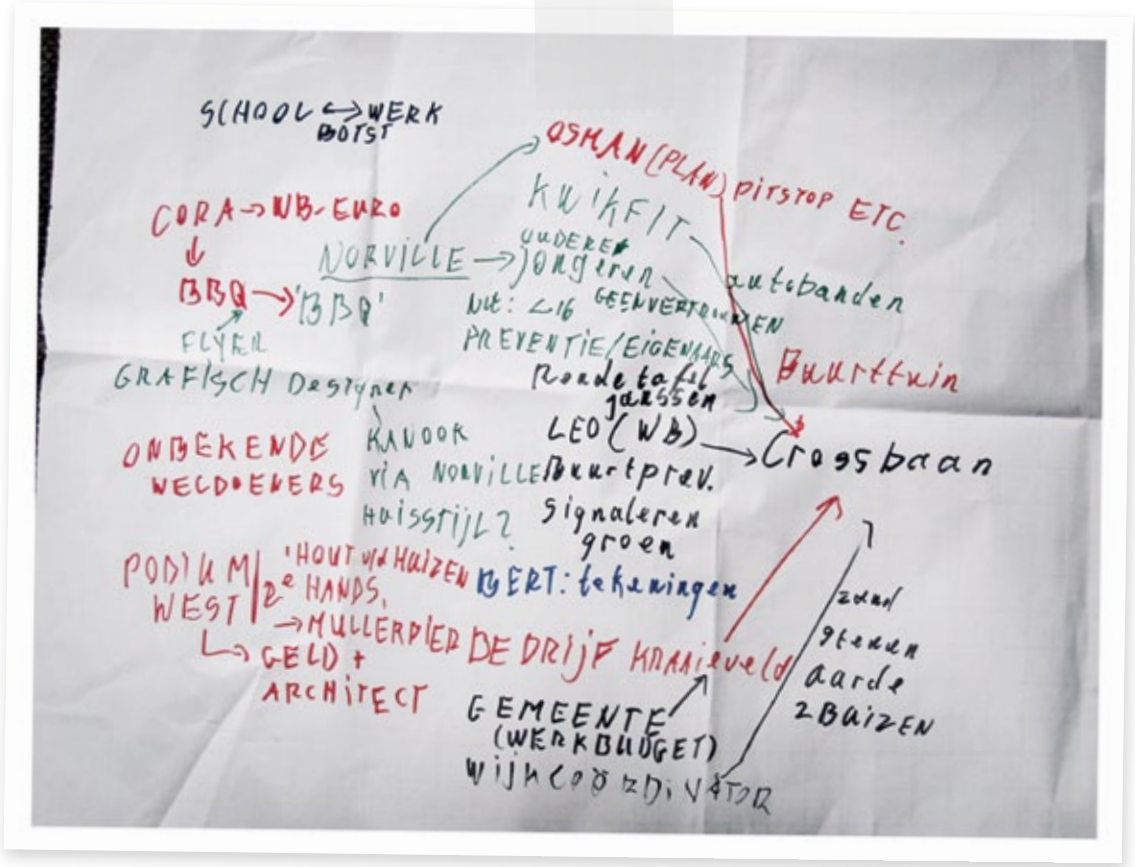
Een kort overzicht van alles wat er gebeurt:

- De woningcorporatie wil het terrein ter beschikking stellen, maar wil wel meteen geld hebben voor het afgraven wanneer er uiteindelijk gebouwd gaat worden. De ambtenaar van de gemeente weet hen er van te overtuigen dat ze het terrein tóch moeten afgraven, die kosten hebben ze sowieso. Dus de bijdrage is niet passend. De woningcorporatie gaat mee, de bijdrage is niet nodig, een paar duizend euro verdiend.
- Norville werkt met een aantal jongeren om het terrein gereed te maken.
- De ambtenaar kan via contacten binnen de gemeente aan materiaal – grond en rioolbuizen - komen dat elders afgedankt is. De projectleider van de gemeente vraagt de aannemer om het materiaal bij de fiets-crossbaan af te leveren.
- De aannemer egaliseert het terrein en ook dat is een vriendendienst.
- De garage aan de rand van het terrein spaart oude autobanden voor de fietscrossbaan.
- Vlakbij is het Prinsenplein, met behoorlijk wat overlast en criminaliteit. De fietsenmaker daar, Osman, heeft echter een heel goede relatie met de jongeren. Hij houdt het plein leefbaar, vinden ook veel bewoners. Hij heeft altijd wel een paar stagiaires in zijn werkplaats. Hij wil zorgen voor een 'pitstop' op de crossbaan waar fietsen onderhouden kunnen worden.

"Het formele versus het informele is een van de klassieke tegenstellingen tussen systeem en leefwereld. Dus als je wilt veranderen is het wel fijn als je wat informeler kan zijn."

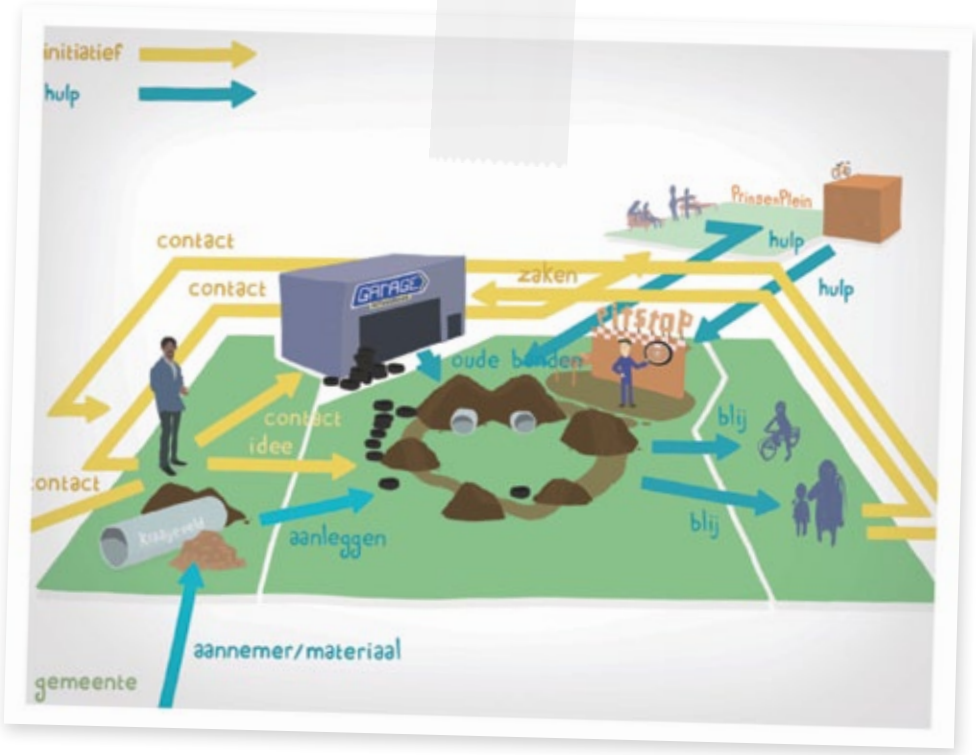
En dat is nog lang niet alles. Er is een barbecue op het terrein georganiseerd, Bert kan aan een tweedehands podium komen van gebruikt hout, er zijn ‘onbekende weldoeners’ die hebben geholpen, een grafisch ontwerper heeft een flyer gemaakt, buurtpreventie werkt mee, bewoners houden een oogje op het groen. Maar we houden het nog even eenvoudig.

We hebben samen met de bewoners een mindmap gemaakt van alle relaties die er zijn ontwikkeld rond de fietscrossbaan.



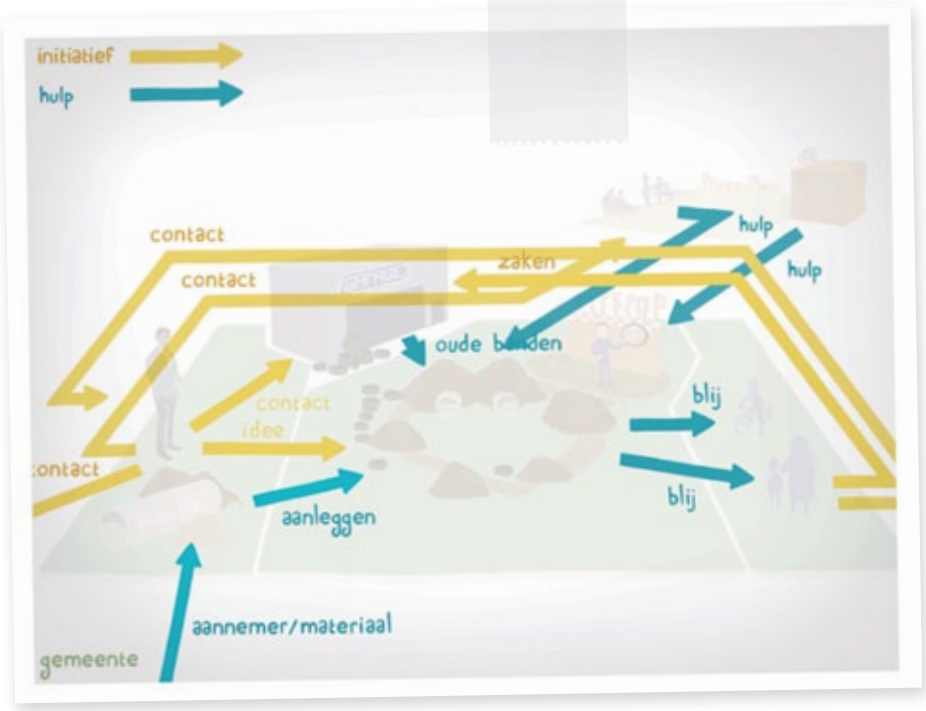
DE MINDMAP...

En daarvan is weer een schema gemaakt.



HET SCHEMA...

Als je hier het plaatje van de fietscrossbaan zelf uithaalt dan zie je dat er een interessant netwerk is ontstaan.



EN HET ONTSTANE NETWERK.

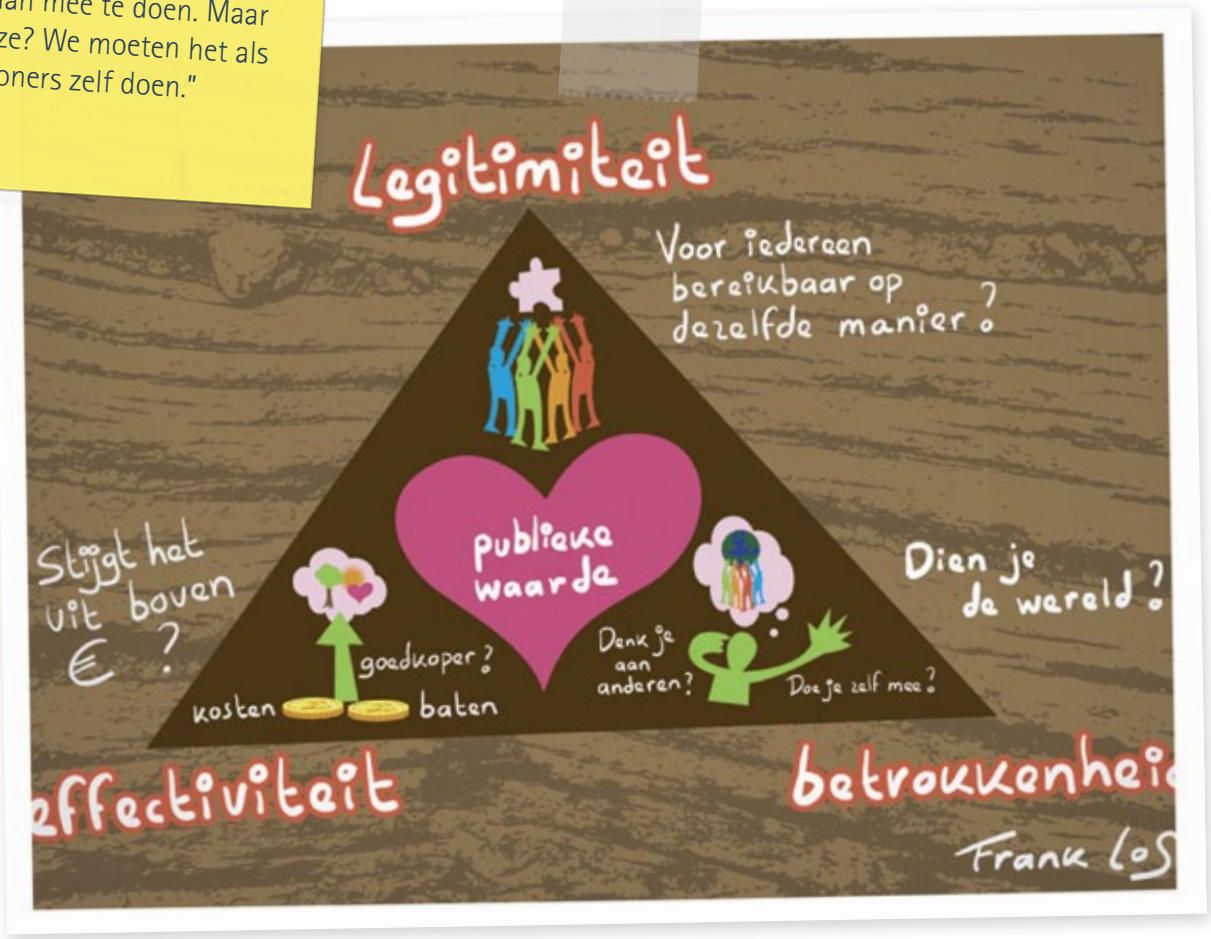
Dus wat maakt een activiteit tot een goede activiteit? Niet alleen de activiteit zelf maar ook wat er achterblijft: het netwerk dat zich ontwikkelt. We herkennen verschillende elementen. Als we op het goede spoor zitten met het Pot en Passiespel dan is dit de formule:

- de improvisatie
- van de mensen die elkaar ontmoeten
- en die 'dingen willen doen',
- het plezier daarin
- maar ook de betrokkenheid van allemaal verschillende partijen
- die elkaar zo ook leren kennen.

Dit alles vormt een netwerk waarin mensen, instanties, hulpbronnen bijeen gebracht zijn. In dat netwerk ontstaat een goede sfeer en vertrouwen. Het lijkt wel sociaal kapitaal! Met een focus alleen op de activiteit of de directe resultaten krijg je dat niet. Natuurlijk kun je subsidie vragen voor een fietscrossbaan en een aannemer inhuren die het allemaal voor je aanlegt. Maar waar is dan de rijkdom in het netwerk? Die is er dan niet, en bovendien, het netwerk dat er toe doet ligt buiten de wijk.

6. De driehoek: wat laat je los?

Bewoner:
"Dit plein is al heel lang in de media, met problemen, met hangjongeren. Ik als bewoner wil proberen om dat om te draaien. En het zou een heel goede rol zijn voor de gemeente om daar aan mee te doen. Maar waar zijn ze? We moeten het als bewoners zelf doen."



DRIEHOEK VAN ALBERT JAN KRUITER, GETEKEND DOOR FRANK LOS

Alle deelnemers hebben er ervaring mee. Je kent de mensen, dus als je Norville uit IJsselmonde, laat begaan dan komt het geld van de subsidie goed terecht. Daar is de effectiviteit mee gediend. Maar dat is niet het hele verhaal. Want waar is de legitimiteit? Gelijke monniken gelijke kappen, dus als Norville het krijgt moet een ander het ook krijgen, ook al denk je dat het bij die ander lang zo goed niet gaat werken. Norville heeft immers een positie in de samenleving, hij heeft van heel veel mensen het vertrouwen. En hij is enorm betrokken, als hij steeds nul op het rekest krijgt raakt hij ontmoedigd en haakt hij af. Hij wil geen nummer zijn, hij is een unieke persoon.

Iedere ambtenaar die met bewoners in aanraking komt weet het: de betrokkenheid van mensen in de samenleving moet je zien en honoreren, maar ja, dan is er de legitimiteit. En er zijn allerlei slimme en goedkope oplossingen mogelijk als mensen het met elkaar onderling regelen. Maar ja, de voorschriften. En bevoordeel je mensen niet boven anderen als je het een en ander door de vingers ziet omdat je weet dat het maatschappelijk uiteindelijk winst oplevert?

Albert Jan Kruiter (Instituut voor Publieke Waarden) stelt dat het zwaartepunt in de relatie van overheid en burger gaat verschuiven[1]. De burger gaat een grotere rol spelen. Dat is maar goed ook, want de burger is teveel uit het maatschappelijke centrum weggemanoeuvreerd. Dat gaat ten koste van de betrokkenheid en bovendien is het geld er niet meer om de overheid alles te laten betalen. Een verschuiving dus, maar er komt met die verschuiving wel het een en ander mee.

De overheid, de samenleving en de markt zijn drie grote dragers van de maatschappelijke ontwikkeling. Ieder worden zij geleid door een centrale waarde. Voor de overheid is dat legitimiteit, voor de samenleving betrokkenheid en voor de markt gaat het om doelmatigheid. Je kunt je voorstellen dat zij met elkaar een driehoek vormen.

De verhoudingen tussen de drie hoeken veranderen, we zijn er ons allemaal van bewust. Maar wat betékent het? Wat betekent het voor bewoners, of voor ondernemers? En voor een ambtenaar: wat moet die anders gaan doen?

1 Community of Practice bijeenkomst Zwolle 19-20 maart 2014

Een gesprek over de driehoek en de alledaagse praktijk

Ondernemers en bewoners in Winterswijk[1] willen een winkelstraat in de lift krijgen. In weerwil van de opening van de onderneemster – "Je kan sneller een expeditie naar de Himalaya voorbereiden dan een idee in een routing brengen bij een gemeente of de regio of zo" – vertelt ze een verhaal over een geslaagde samenwerking tussen gemeente en ondernemers/bewoners. 'Haar straat' is een aanloopstraat voor de winkels in het centrum. Er komen veel Duitsers van over de grens doorheen en het winkelaanbod bestaat niet uit de standaard landelijke winkelketens, dus er liggen economische mogelijkheden.

De onderneemster: "Wij hebben wat anders dan die landelijke winkelketens. Wij hebben meerwaarde. We zijn als ondernemers niet erg gewend om naar de overheid te kijken want wij denken dat we alles wel zelf kunnen. Maar kunnen wij met de overheid samen iets doen wat niet te veel geld kost? Het is een aardig straatje, er is een parkje dat ons verbindt. Kunnen we met zijn allen meer waarde geven aan het idee van de aanlooproute? Dus we hebben bewoners, gemeente, eigenaren en andere betrokkenen bij elkaar gehaald. We hebben geld van de gemeente en de regio gekregen en we hebben ook bijgedragen uit ons eigen ondernemersfonds, zodat we iemand aan konden stellen".

AMBTENAAR EN ONDERNEEMSTER OP CoP BIJEENKOMST WINTERSWIJK

1 Community of Practice bijeenkomst Winterswijk 11 december 2013

De ambtenaar die wil weten wat ondernemers van de overheid willen wordt op zijn wenken bediend: “Het was heel plezierig dat er geen ingewikkelde toestanden zijn gemaakt door de gemeente. Ze hebben niet gezegd ‘we willen bijdragen maar dit en dit zijn de kaders’. Ze vonden ‘dit moeten we proberen’. En we mochten dromen met zijn allen: wat kunnen we en wat willen we? Nou, we hadden het in no-time voor elkaar”.
Het is herkenbaar. De plannen zijn snel klaar. Snelle actie, snel resultaat, daar houden ondernemers van. En ze houden niet van ‘kaders’ die het dromen in de weg staan.

Dan gaat het over burgerschap. Bewoners en ondernemers gaan er voor. “Maar we zijn en blijven allemaal vrijwilligers natuurlijk. En dan wordt er een procesbegeleider ingevlogen, die gewend is om met gemeenten, ambtenaren en met corporaties om te gaan, met verkiezingen, werkgroepen, controles, vergunningen om. Dat doen ze allemaal met gemak. Maar die vrijwilligers die denken ‘weet je, ik vind het gewoon leuk als er een geveltuin komt. Kan dat dan ook nog?’ Dat is een wereld van verschil. Dat is iets heel anders. Mensen doen dat vrijwillig. Dus je moet ze aanspreken op hun passie, hun energie, en op dat wat ze leuk vinden”.
“Pardon”, zegt een overheidswerker uit Hoogezand, “het waren toch ondernemers, geen vrijwilligers?” De ambtenaar uit Winterswijk springt bij. “Op hun gebied zijn deze winkeliers allemaal professionals. Maar ze zijn niet gewend om aan tafel te zitten en te vergaderen”. De onderneemster licht toe: “De manier waarop je werkt luistert heel nauw. Niet iedereen zit hetzelfde in elkaar. En de ondernemers zijn in dit geval wel detailhandelaren. Ze denken ‘als er voor mij iets te verdienen valt dan doe ik mee’. Maar er zijn ook scheve ogen als de buurman meer verdient. Dus het is altijd een strijd tussen het eigenbelang en het gezamenlijke belang. Het gevoel van een en een is drie, dat is bij deze ondernemers niet zo sterk. Samenwerken, dat doen detailhandelaren van nature niet. En daar zit wel de crux. Dus dan kun je ook bewoners en eigenaren goed gebruiken, die kunnen ook wel een beetje smeerolie in dat proces zijn”.

En wie zorgt er nou voor het proces?

Martin, een ambtenaar uit Utrecht vraagt “wie zorgt er nou voor het proces, dat iedereen aan bod komt?”. De ondernemer reageert “Grappig dat je dat zegt. Dan denk ik, jij bent een ambtenaar. Jij denkt in (machts-) structuren. Zo schijnt dat te moeten. Dat was ook de vraag van de procesbegeleider: ‘wie staat er op om dit proces te trekken’. Maar dan breng je het weer onder in de structuren zoals we die kennen. Durf dat eens los te laten, en wat gebeurt er dan, wie gaat het dan oppakken?”

Martin: “En als er dan niemand is die dat doet, wat vind jij dan dat er moet gebeuren in dit geval?”
Ondernemer: “Dan kan het uit elkaar vallen, of er staat een groepje op dat gaat zeggen ‘gaat het wel goed, zijn we wel aan de slag?’ Als je je passie er niet meer in kunt leggen dan moet je inderdaad gaan werken met coördinatoren en zo. Mensen moeten het zelf doen. Omdat het anders weer de gemeente is die er aan trekt”.
En dan denk je als toehoorder ‘de gemeenteraad zal maar net een motie hebben aangenomen dat de gemeente dit proces moet ondersteunen. Wat doe je dan als het uit elkaar valt?’

TOT DE KERN KOMEN IN ZWOLLE

Het Winterwijkse voorbeeld wordt herkend. “Ik ben gewoon een actieve inwoner van Stadshagen in Zwolle. En Stadshagen had een wijkboerderij nodig en die wilde dat door de bewoners gerealiseerd hebben. Dus ik ben opgestaan in dat proces. Maar ik heb nooit bij een gemeente gewerkt dus op zich heb ik niks met structuren, werkgroepen en dat soort dingen. Alleen vanuit mijn werk ken ik dat ook wel. Ik ben projectontwikkelaar. En dan ga je dat dus wel op die manier organiseren. En wat je nu wel merkt is dat je een ontvanger bent. Je bent wel een trekker, maar eigenlijk ben je niet meer dan een antenne die alles opvangt en verder brengt. En verder laat je het gaan. En dan krijg je heel veel energie los. Maar toch: ook mensen die niet van de gemeente zijn hebben wel behoefte aan structuur”.

Ondernemer: “Ben ik helemaal met je eens, je moet naar organische structuren en zo toe. Maar als je die er van tevoren in legt gaan die mensen zoals jij niet opstaan. Sterker nog, dan gaan wij weer achterover zitten en jou aanspreken op wat je toegezegd hebt vorige week. Maar je moet zelf op het puntje van je stoel komen te zitten. En hoe krijg je dat? Als zij het zelf doen”.

Het is aan de ene kant een heel spontaan proces, maar roept ook tegenreacties op. “Er is ook een groep bewoners met de inrichting van de speelplekken in het park bezig. Maar er is ook een groep bewoners aan de rand van het park, die hebben zich verenigd en die zeggen ‘wij willen niks in het park’. Van de andere kant, er gebeuren fantastische dingen. Een van de ideeën was, we zetten een advertentie in het plaatselijke huis-aan-huisblad: ‘breng je oude lampenkappen’. Er waren er die dachten, ‘ach die oude lampenkappen’. Maar wat blijkt, het is hartstikke leuk, het slaat helemaal aan. Dus doen! Gewoon doen! Mensen gaan op zoek naar ‘hoe kunnen wij die schat meer laten zien’, en die komen dan met dit soort ideeën”.

En dan hebben we het nog niet over de dubbele petten. De voorzitter van de ondernemersvereniging is ook bewoner maar ook nog raadslid. En fractievoorzitter. “Dus die had het even heel moeilijk met ‘hoe zit ik hier eigenlijk?’ Dat heb je in die kleine gemeenschappen. Iemand is nooit alleen maar ondernemer of weet ik veel wat”. Of nog iets anders: de vastgeroeste beelden. Ambtenaar: “De mensen wilden geveltuintjes, de gemeente ook. En toch zat het bij de mensen tussen de oren: de gemeente wil geen geveltuintjes”.

SUBGROEP AAN HET WERK OP COP BIJEENKOMST IN WINTERSWIJK

Ondernemer: “Ik denk dat dit eigenlijk is wat we willen, een heel klein beetje anarchie. Wij vragen aan de gemeente om te kijken wat wij gaan doen, maar om het niet af te sluiten. Daarom ben ik ook blij met ambtenaar Nicole. We hebben drie wethouders, die haalt ze er alle drie bij, en ze zijn alle drie enthousiast. Laat ons dus begaan, en dat scoort altijd. Je licht zelf die tegels voor de geveltuintjes er uit, er komen wat plantjes in en de wethouder zegt ‘dat ziet er leuk uit’. Daar groei je van, en dat is precies wat je nodig hebt”.

De discussie gaat over ruimte. Martin uit Utrecht zegt “De ruimte die bewoners nodig hebben om eens iets te doen, die heb je als ambtenaar ook nodig”. Je zou zeggen, je kunt die ruimte toch ook gewoon némen? Maar dat is nog niet zo eenvoudig. Een van de aanwezigen herinnert er aan dat er rond de geveltuintjes in Winterswijk ook een klacht is geweest van een gehandicapte bewoner die er met zijn rolstoel niet meer door kon. En als het in de krant komt dan moet de wethouder ineens wat en dan zit het op slot.

BUURTTUIN IJSSELMONDE

Dat hoeft niet altijd zo te werken. Gea uit Hoogeveen: “Wij wilden een kunstwerk in Hoogeveen, en daar is iemand vanaf gevallen. Ja, dan heb je de discussie. Maar de mensen zijn daar helemaal niet irreëel in. Als je steeds van tevoren alles dichttimmert dan wordt het heel ingewikkeld. We zijn helemaal in die risicobeheersing terecht gekomen”.

En toch: de rolstoel. De geveltuintjes worden aangelegd, dat doen mensen onderling. Maar de man van de rolstoel gaat meteen naar de gemeente. Dus dat gesprek in de samenleving waar Gea het over heeft, daar kiest lang niet iedereen voor.

We zien hoeveel er gaat schuiven als de burger een grotere rol gaat spelen in het maatschappelijke proces. In ieder geval in dit verhaal is niemand rolvast. In termen van de driehoek, de betrokkenheid zit bij de bewoners en de ondernemers. Maar er zijn ook bewoners die het niet eens zijn met de veranderingen. En zij kiezen daar de klassieke weg bij: ze stappen direct naar de gemeente, die ze daarmee nog vaster zetten in de kernwaarde van de legitimiteit. De ondernemers zijn detailhandelaren, legt de onderneemster uit, en dus vooral uit op hun eigen gewin. Sterker nog, ze kunnen het slecht hebben als een ander er op vooruit gaat en zij niet. Toch zijn de initiatiefnemers juist weer van een ander type ondernemers. Zij zien het breder, de betrokkenheid van de bewoners kan gunstig uitpakken. Het is een eigentijds soort ondernemerschap, niet alleen gericht op directe winst maar op relaties die voor alle partijen voordelig zijn. De legitimiteit die voor de overheid een kernwaarde is wordt door de betrokken overheidswerker niet verabsoluteerd. Maar het gemeentelijk apparaat heeft natuurlijk meerdere gezichten, die ook wel tegen elkaar in werken.

Als je losser in je rol zit ontstaat er in de driehoek een samenspel. De overheid laat het los, ondernemers zoeken de samenwerking, bewoners willen spontane initiatieven maar er zijn ook bewoners die gewoon willen dat de dingen goed geregeld worden. Als het samenspel loopt dan zijn er eigenlijk niet zo veel heilige huisjes meer. Maar er is wel het gesprek met elkaar en de continue afweging van wat voor iedereen essentieel is.

7. Loslaten in soorten en maten

Ambtenaar Maastricht:
"Mensen lopen ergens tegenaan.
Het zou mooi zijn als ze daar dankzij
jou even niet tegenaan lopen."

HET ECHTE LOSLATEN OP
COP BIJEENKOMST HOOGEVEEN

Loslaten is een terugkerend woord in de discussies over productiekracht. Het is ook een typisch instituties-woord. Want inwoners moeten vooral niet loslaten, maar beetpakken. Tenminste, dat is de common sense onder bestuurders en professionals. Loslaten heb je in soorten in maten: er mee stoppen, weglopen en niet meer terug komen, maar ook wat in Oldebroek de warme overdracht wordt genoemd. Maar moet je als overheidswerker wel loslaten? Je speelt als overheid een rol in de lokale samenleving, dus is verbinding nodig. Het gaat er meer om het in de samenwerking met inwoners wat losser te houden. Geen projectsturing meer met mijlpalen en vooraf gedefinieerde beleidsresultaten. Maar meedoen in activiteiten van inwoners. Van loslaten naar meemaken.

De antwoorden bij het loslaten

Dat 'losser meemaken' is een antwoord voor problemen maar ook een antwoord op nieuwe mogelijkheden.

De problemen:

- De lokale overheid is steeds minder in staat de lokale situatie te sturen. Er is minder geld. Tot 30% minder geld komt er uit het gemeentefonds naar gemeenten toe. Daardoor kan een gemeente minder vanuit het stadhuis uitgezonden beleid uit voeren. Daar komt bij dat inwoners zich steeds minder laten vertellen vanuit het stadhuis wat wel of niet gewenst is. Centraal gestuurd beleid loslaten op wijken en dorpen komt gewoon niet meer aan.
- Ooit bedachte maatschappelijke arrangementen blijken minder en minder goed te werken. De wachtlijsten in de jeugdzorg blijven groeien, de volkshuisvesting zit al jaren vast, energie duurzaamheidsoplossingen komen niet van de grond in Nederland[1].
- Dienstverlening vanuit de overheid, hoe excellent ook uitgevoerd, leidt per definitie tot afhankelijkheid. De inwoner wordt zo meer en meer klant in plaats van een burger van zijn eigen stad of dorp. Dat willen we niet.

1 Het rapport Renewable Energy uit 2015 van het Europees Milieuagentschap geeft aan dat Nederland samen met Malta en Luxemburg hekkensluiter in Europa is als het gaat om duurzame energieproductie.

De nieuwe mogelijkheden:

- Er zijn praktische oorzaken voor dat bewoners betere oplossingen kunnen maken. In een wijk of een dorp is een groot arsenaal aan ervaring en kennis dat benut kan worden. Inwoners pakken het aan als het nodig is en niet als de planning het toelaat. En ze maken lokale oplossingen, geen massa-oplossingen.
  Dat zie je aan de onderdoorgangwinkels in Utrecht Overvecht. Bewoners runnen renderende ondernemingen in onderdoorgangen tussen flat-gebouwen die ooit gesloopt zouden gaan worden: een fietsenzaak, een weggeefwinkel, een kinderopvang, een buurtbiebje plus ontmoetingsruimte. Intussen gaan de flats waarschijnlijk op termijn gerenoveerd worden.
- Omdat het gaat om het bewustzijn dat publieke zaken in de eerste plaats van de gemeenschap zijn. En dat overheid de overheid er moet zijn als de gemeenschap er niet uit komt. Niet in plaats van de gemeenschap. Dus een erkenning van het bestaan van gemeenschappen en ook van de autonomie van gemeenschappen. Iedere gemeenschap kan zijn eigen keuzes maken. In Hoogeveen, met de aanpak Smederijen van Hoogeveen, zorgt dat er voor dat er in vijf jaar 890 projecten zijn opgepakt en uitgevoerd door inwoners. Allemaal op hun eigen manier. En er zijn er slechts twee vastgelopen.

OUDERENBIJEENKOMST D'OLDE BIEB

- Omdat je pas iets kunt leren als je er zelf aan werkt. De eigen praktijk is de beste leerschool. Als je in een passieve rol gezet wordt leer je niets. De ervaringscoaches in Utrecht kunnen er alles over vertellen. Hun situatie gaf voldoende aanleiding voor professionals om oplossingen aan te reiken en hun problemen over te nemen. Langdurig daklozen, drugsverslaving, ernstige psychische problemen enzovoort. Toch ondersteunden de werkers deze groep om de eigen ervaring te benutten en inmiddels is het een kring van zo'n veertig coaches die anderen bijstaan en coachen vanuit hun eigen ervaring.
- Omdat dynamiek en vitaliteit de lokale samenleving aanwakkert en een stap verder brengt. Door gedoe ontstaat gedoe, wrijving maakt glans, economy makes economy. Door oplossingen niet extern te bedenken maar het door burgers zelf te laten doen ontstaat er meer initiatiefkracht en ook nieuwe initiatieven. En op maat, want wat je zelf doet, dat past je ook. Een extern project eindigt, maar bewonersinzet vermeerdert zich. Dat zie je goed bij de Zorgcoöperatie Austerlitz. Van zorgnetwerk is die nu ook een soort servicenetwerk geworden. Waarin mensen samen eten en samen met elkaar meerijden.
- Omdat het gaat om ontwikkelen van een nieuw democratisch evenwicht: inwoners- gemeenschap-overheid- markt.
  Het mooiste voorbeeld is misschien de burgerbegroting in Oldebroek waar inwoners samen de uitvoering van diensten kiezen en uitvoeren. Dat gaat na dorpsgesprekken tussen inwoners. En de inwoners doen zelf de aanbesteding, monitoring en verantwoording. Blijft er geld over, dan is dat voor het dorp.

De overheidswerkers worstelen met de keuze tussen zomaar loslaten of 'losser houden en mee maken'. Wanneer wel, wanneer niet. Schematische antwoorden werken niet. In het oude schema (1.0) staat de gemeente centraal en voert regie over de inrichting van het maatschappelijke domein. In het nieuwe 2.0-model staat de gemeente buiten de samenleving als een partij die vooral vanachter de boarding van het speelveld toekijkt. Wij denken dat er een 3.0-model is waarin de gemeente onderdeel is van de samenleving. Het is een speler die ondersteunt, ruimte maakt, aanmoedigt, verbindt. Overigens geen exclusieve rol, maar een invulling die meerdere spelers past. Exclusief is dat ieder zijn eigen competenties, verantwoordelijkheden, drives en verlangens kan behouden en inzetten. We noemen het zandbakmanagement. Ieder die mee doet, doet mee in de zandbak, regie en richting wordt per situatie ter plekke (=lokaal) bepaald.[1] De overheid is altijd een partner van de gemeenschap. Ze steunt haar in haar ambities en levensdrang. Niet het hebben van een subsidierelatie telt,

1 http://www.rodewouw.nl/pdf/Zandbakmanagement.pdf

het gaat om een partnerrelatie, ze is geïnteresseerd in het wel en wee van lokale samenleving en niet alleen in de subwereld van haar eigen beleid. Wat overheidswerkers meer kunnen loslaten is het denken in voorgekookte oplossingen, wat ze niet moeten loslaten is het meedoen met en meedenken over maatschappelijke issues. Maar dan iets losser en iets meer meemakend, als partner van de stad of de wijk.

BUURTTUIN

Het nieuwe samenspel in progress

Hoe dat te doen is geen kwestie van een nieuw Thorbeckiaans ontwerp. Het is lokaal oefenen: nadenken, doen, reflecteren, leren en beter doen. Met alle spelers in de zandbak: burgers, maatschappelijke partijen, overheid, bestuurders, ondernemers, enzovoort.
Gemeenten zetten deze werkwijze op weg naar het nieuwe 3.0 samenspel op verschillende manieren in.

- Er zijn gemeenten die de focus leggen op regelgeving. Dat kan gaan om deregulering maar ook om het invoeren van nieuwe regelgeving. In Groningen is zo de ontregelrechtbank opgericht. Een initiatief met gemeente, burgers en corporaties dat er voor moet zorgen dat een goed initiatief er gewoon, ongehinderd door regeldichtheid, moet komen. Andere

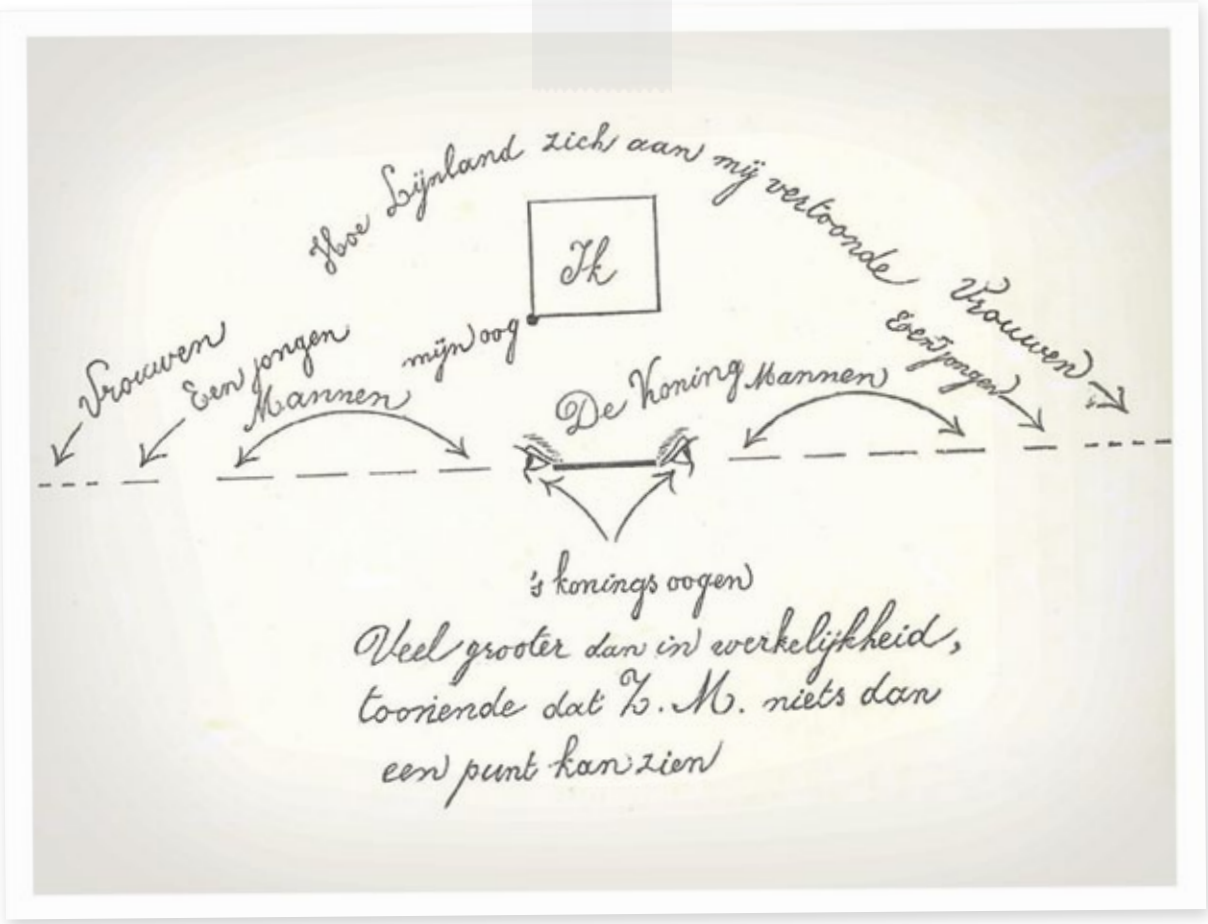
gemeenten zoals Utrecht zetten in op nieuwe wetgeving zoals het Right to Challenge.

- Gemeenten richten hun beleids- en beslisprocessen anders in. Hoogeveen is daar, met het sterk op wijken en dorpen gerichte beleid van De Smederijen van Hoogeveen, een goed voorbeeld van. In Utrecht wordt geëxperimenteerd met manieren om het duurzaamheidsbeleid te laten ontwikkelen door 'de stad'. En burgers willen ook de agendering van maatschappelijke onderwerpen meer vanuit de stad of dorp laten groeien, zie bijvoorbeeld de G1000 in Groningen.

- Gemeenten zetten volstrekt nieuwe instrumenten in of ontwikkelen ze mee. Zoals de burgerbegroting in twee dorpen in Oldebroek. Of budget voor bewonersinitiatieven in Rotterdam. Voor bewonersinitiatieven tot aan €10.000, kan snel besloten worden doordat er nu nieuw aangestelde gebiedscommissies zijn. Dat dat bestuurlijke loslaten nog even wennen is bewijst wel het voorbeeld dat een initiatief met een vraag voor harken wordt afgewezen omdat de gebiedscommissie het aantal harken te groot vindt en de prijs te hoog.
- En gemeenten die de regie en beheer van publieke zaken erg stimuleren. Bewonersbedrijven zijn daar een goed voorbeeld van. Ook nieuwe beheerafspraken voor groen en parken bijvoorbeeld. Voorbeelden zijn er inmiddels legio. Een nieuwe stap is het overdragen van de ontwikkeling van publieke taken. In Utrecht is dat bij het Máximapark gebeurd en in Heemstede herontwikkelen de bewoners de haven van de stad. In Maastricht wordt het voorbereid voor als de ondertunneling van de A2 af is. Bewoners van Maastricht Oost zijn al begonnen met de voorbereiding van een ontwikkelingsmaatschappij.
- Gemeenten investeren in trainingen en cultuurveranderingen. Trainingen omdenken, overheidsparticipatie, deep democracy, loslaten, etc. Met soms mooie namen als egostrippen of democreatie. Soms met inwoners. In Maastricht wordt veel geïnvesteerd in trainingen van ambtenaren, die zelf hun 'maatschappelijke' trainingen kunnen vaststellen.
- Het alledaagse doen en handelen 'optillen'. Door er tijd voor te nemen bij de koffiepot of op het bankje in de straat en het er over te hebben. Elkaar aanspreken en reflecteren en oefenen. En 'elkaar', dat zijn alle spelers in het spel. Leren zonder bewoners is een doodzonde. Hiermee plaatsen professionals zich buiten de orde. Productiekracht is horizontaal/diagonaal.

Er is niet één manier van doen. De praktijken en bestaande spelers gelden als uitgangspunt voor veranderingen. Je moet het met elkaar doen en iedere situatie is anders. Dus samen trainen om samen een spelsysteem te ontwikkelen en te herkennen, elkaar per speler beter te maken maar ook het team in zijn geheel. Je wordt geen betere voetballer met een schriftelijke bijspijkercursus, je moet het doen.

8. Keep it simple?



ZO ZIET LINELAND ER UIT

Op 11 december 2013 hadden we in Winterswijk de derde bijeenkomst van onze Community of Practice Productiekracht. Een bruisende bijeenkomst. Het ging over de variëteiten van organisatiemodellen en sturingskracht van de overheid. Aan het eind heeft Kees Fortuin een bespiegeling gehouden naar aanleiding van het verhaal van Flatland. Vaak wordt er geprobeerd om een ingewikkeld probleem op te lossen door het simpeler te maken. Kees pleit er voor om ook de mogelijkheden van complexiteit te onderzoeken. Meer dimensies betekent ook meer complexiteit en meerduidigheid. Maar ook meer mogelijkheden om problemen op te lossen. Vooropgesteld dat je je leert te bewegen in die meerdimensionale ruimte. Het verhaal van Flatland helpt je om je daar een voorstelling van te vormen. Voor wie het wil nalezen....

Er bestaat een boek dat Flatland heet, van Edwin A. Abbott (1884). Het is een verhaal over Flatland, een platte, tweedimensionale wereld, en hoe de wezens die dat land bevolken naar een eendimensionale (Lineland) en een driedimensionale wereld (Spaceland) kijken. Hoofdpersoon is A. Square, een vierkant dat leeft in Flatland. Hij bezoekt op een gegeven moment Lineland en ontdekt dat men daar geen vlakke vormen kent, maar alleen maar puntjes. De inwoners van Lineland leven in hun ene dimensie, en daar leven alleen maar lijnen of stippen. De koning van Lineland is een langere lijn dan zijn onderdanen, uiteraard. Stel je de wereld van de koning van Lineland voor. Hij zit als het ware in een oneindig smal buisje, dat is zijn hele wereld. Als een van zijn onderdanen hem nadert ziet hij alleen een stipje. Strikt genomen trouwens steeds hetzelfde stipje, want omdat de ruimte eendimensionaal is kunnen de onderdanen elkaar onmogelijk passeren. Daarvoor moet je immers het buisje uit, je hebt daarvoor een tweedimensionale ruimte nodig. A. Square komt uit die ruimte, en kan dus in één oogopslag alle onderdanen zien. Hij ziet ook de beperkingen van de koning, en hij probeert hem duidelijk te maken dat er meer is dan die ene dimensie. De koning kan zich daar niets bij voorstellen, vindt A.Square een brutale vlegel en wordt uiteindelijk zo kwaad om deze gek die wartaal uitslaat dat hij hem verjaagt.

A. Square op zijn beurt komt uit Flatland en leidt zonder het te weten aan dezelfde beperkingen. Hij krijgt in zijn tweedimensionale, platte wereld bezoek uit de driedimensionale ruimte, van een bol. De bol spreekt tot hem maar A. Square begrijpt niet waar de stem vandaan komt omdat hij hem niet ziet. De bol doorsnijdt immers niet zijn platte vlak maar beweegt zich daarbuiten. Als de bol zich wel door het platte vlak heen beweegt ziet A.Square uit het niets een stip die groter wordt, op een gegeven moment weer kleiner, dan weer een stip wordt en ineens verdwenen is. De bol kan nog veel meer. Hij overziet in één oogopslag de ruimte van Flatland, kan meteen zeggen welke vormen daar leven terwijl A. Square alleen maar lijnen en punten kan zien. Hij kan ook zeggen wat er zich binnen in een ander vier-

kant bevindt. Dat kan A. Square ook niet, hij ziet alleen de buitenkant en dat is een lijn. De bol kan er zelfs iets uit weghalen en weer terugzetten zonder de buitenkant te verbreken. A. Square concludeert dat hij hier met een goddelijk wezen te maken heeft. Bij nadere kennismaking begint hij - in abstracto, hij kan zich er niets concreets bij voorstellen - te beseffen dat er inderdaad een driedimensionale ruimte bestaat. Hij probeert zijn landgenoten daar ook van te overtuigen, maar het loopt slecht met hem af. Ze sluiten hem op in het gekkenhuis.

DE FIETSCROSSBAAN (IJSSELMONDE)

1. Meer bewegingsvrijheid, meer gedragsalternatieven
Wat is de boodschap van dit verhaal? Het zegt iets over de voordelen van complexiteit. Hoe meer dimensies hoe complexer. Als je meer dimensies hebt dan heb je een veel groter gedragsrepertoire dan met weinig dimensies. Stel je voor dat er twee manieren - 'dimensies' - zijn om de maatschappelijke ontwikkeling aan te drijven, vanuit de overheid en vanuit de burger. Dan zou de hele maatschappelijke ontwikkeling een tweedimensionale ruimte zijn, oftewel een plat vlak (laat ze het maar niet horen). En dat vergroot je mogelijkheden enorm. Ieder van de twee dimensies is op zichzelf een eendimensionale wereld, Lineland in het verhaal. Stel dat Lineland een overheidsgestuurde samenleving is, dan kun je niet afwijken van de eendimensionale wereld waarin je gevangen zit, je kunt je zelfs niet voorstellen dat er een afwijkende wereld zou bestaan. Je ene dimensie is alles wat er is. Als je een probleem tegenkomt kun je alleen maar meer of minder overheid inzetten. Je lost dit probleem niet op door de dimensies bij elkaar op te tellen, oftewel, door de overheidsgestuurde en de burgergestuurde activiteiten ieder apart te ontwikkelen. Dan heb je twee eendimensionale ruimtes. Je kunt in ieder afzonderlijk nog steeds voor- of achteruit, maar je kunt de problemen niet omzeilen.

In een tweedimensionale ruimte kan dat wel, daarin ben je veel beweeglijker. Je kunt bijvoorbeeld om het obstakel heen bewegen langs de overheidsas, vervolgens weer langs de burgeras en dan weer langs de overheidsas terug. Uiteraard kun je ook hele andere trajecten door deze ruimte beschrijven, alle mengvormen tussen overheids- en burgergestuurde aanpak zijn mogelijk. Werken in een tweedimensionale ruimte is dus iets fundamenteel anders dan werken in twee eendimensionale ruimtes. Steeds wisselen tussen een overheids- en een burgergestuurde aanpak die ieder hun eigen ding blijven doen is in wezen eendimensionaal. Als je voortdurend speelt met mengvormen beweeg je echter in een tweedimensionale ruimte.

2. Niet de ene dimensie verabsoluteren, maar het samenspel centraal stellen
Het verhaal maakt nog meer duidelijk. Je kunt vanuit een bepaalde dimensie onmogelijk een goed begrip hebben van een hogerdimensionale ruimte. In Lineland kan niemand zich twee- of driedimensionale figuren voorstellen. Voor een Flatlander die in de tweedimensionale ruimte leeft is de bol een onbegrijpelijk fenomeen. Je kunt hierop oneindig doorredeneren. Een vierdimensionaal object kan de driedimensionale bank beroven zonder de kluis te kraken, het kan vanuit het niets verschijnen en weer verdwijnen. Een leuk denkspel, maar daar gaat het niet om.

De stelling is dat we ons nog geen tweedimensionale ruimte kunnen voorstellen waarin overheidssturing en burgersturing de twee assen vormen. Maar dat deze ruimte niet zal lijken op ofwel ‘overheidssturing’ ofwel ‘burgersturing’ is zeker. Het is een ruimte die we in het samenspel moeten uitvinden. Je kunt dus ook niet vooraf vaststellen welke rol de ambtenaar moet aannemen. Als we de twee assen bij elkaar brengen in één speelruimte, dan ontstaat er een nieuw samenspel dat we ons momenteel nog niet kunnen voorstellen. De rollen ontwikkelen zich in het samenspel, in de tweedimensionale ruimte. De enige manier om te weten te komen hoe dat er uit gaat zien is gewoon te beginnen.

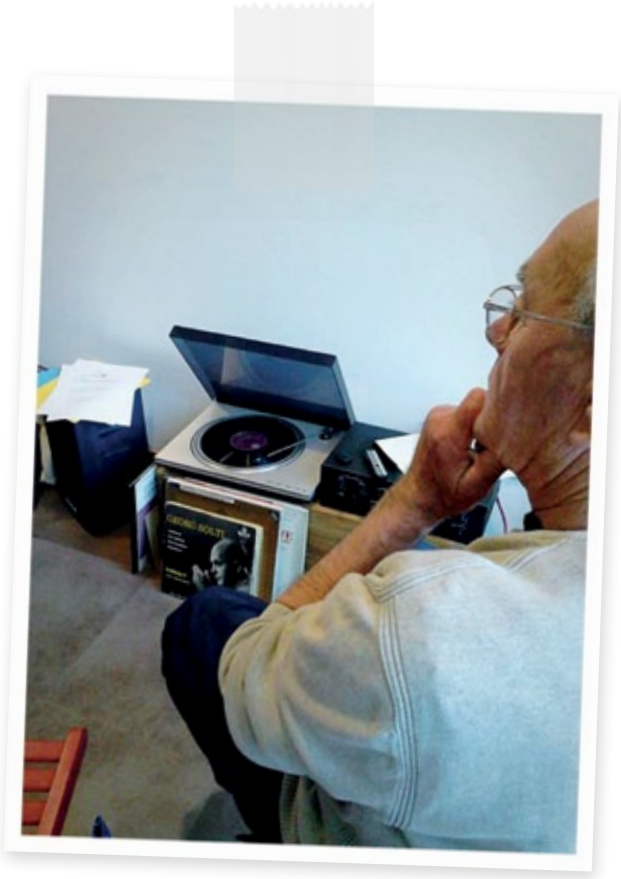
BUURTTUIN

3. Complexiteit overwint complexe problemen.
Er is nog een consequentie. Naarmate je speelt met meer dimensies wordt je repertoire groter, maar kun je ook complexere situaties aan. Een complex systeem is onvoorspelbaarder dan een eenvoudig systeem omdat het scenario dat je uitrolt gemakkelijk langs een dimensie die je niet had voorzien kan worden onderuitgehaald. Zoals de bol die Flatland 'bezoekt' uit het niets lijkt te verschijnen, te groeien en weer te verdwijnen. En een bol is nog een eenvoudige vorm. Wordt de vorm grilliger dan kunnen er bizarre dingen gebeuren. Ik vergelijk een complex systeem als een stad of een wijksamenleving graag met een amoebe. Zo'n organisme schulpt zich als het ware om je eendimensionale interventie heen en vreet hem op. Wat je ook doet, het blijft voer voor het systeem dat je nu net wilt veranderen. Je kunt denken dat je het recht in het vizier hebt terwijl het je tegelijkertijd in de nek springt.

Complexe zelforganiserende systemen - de samenleving is zo'n systeem - veren als het ware terug als je erin prikt. Om een dergelijk systeem aan te kunnen moet je zelf - en je interventie dus ook - beschikken over iets wat ze in de organisatietheorie 'requisite variety' noemen. Daarmee wordt bedoeld dat je, om met succes in een complexe omgeving te opereren, zelf intern minstens net zo complex moet zijn als je omgeving. Dat kunnen we eenvoudig begrijpen met het voorbeeld uit Flatland. Een wezen dat in twee dimensies kan bewegen kan altijd om een eendimensionaal obstakel heen: het beschikt over de requisite variety. Een wezen dat maar in één dimensie kan bewegen zit altijd vast en is dus onvoldoende flexibel.

Dit is de situatie waarin we ons bevinden. De overheidssturing is zo dominant dat we de facto in een eendimensionaal spel zitten terwijl de samenleving oneindig veel complexer is. Het pleidooi om het burgerperspectief leidend te laten zijn blijft steriel zolang de ene eendimensionale aanpak door een andere eendimensionale aanpak wordt vervangen.

We hebben voor het meerdimensionale spel nog niet de taal ontwikkeld, we hebben er de begrippen niet voor, niet de instellingen, niet de competenties. We zijn met de Community of Practice Productiekracht de ervaring aan het opdoen, dat wel. Maar hoe dan ook, we leren uit het verhaal van Flatland dat terugkeren naar een eendimensionale benadering ook niet zal werken. Ook niet als dat uitsluitend het burgerperspectief is - zo gemakkelijk komen we er niet vanaf.



ELKE ZONDAGMIDDAG PLAATJES DRAAIEN
IN D'OLDE BIEB

9. Bijzondere contacten in Hoogeveen

Ambtenaar Hoogeveen:
"Bewoners hadden gezegd 'wij willen wel wat voor de buurt doen'. Ik ben projectmanager, dat is typisch een gemeentelijke functie, maar ik mocht geen plan klaar hebben. Dus ik stond daar in 2007 op een avond voor een zaal, en ik zei 'jullie willen graag zeggenschap, wat heb je daar nou voor nodig? ...

... Wat moet er voor geregeld worden dat jullie dat kunnen doen?
En toen zeiden ze 'Is dat zo gemeente?' We vertrouwen het niet. Geef ons dat geld maar, dat hebben we nodig.' En toen hebben we bij de gemeente en bij corporaties budget losgepeuterd, geen extra geld maar geld uit de begroting. En dat hebben we aan de bewoners ter beschikking gesteld. Structureel.'"

D'OLDE BIEB IN HOOGEVEEN

Wij doen het in Hoogeveen met budgetten die we gewoon aan de bewoners geven. Bewoners gaan met elkaar beslissen waar ze dat geld aan gaan besteden. Dat gaat per gebied. En wij hebben nog nooit gehad dat bewoners dingen gingen doen met die budgetten die wij vreselijk vonden.

Het is bijna berucht, aan hoeveel regels je moet voldoen als je speelplekken wilt inrichten. Zeker als bewoners dat zelf willen. 'Kan niet', is op heel veel plekken in het land het standaardantwoord. Maar zelfs als het wel kan, is het toch een gedoe overal als bewoners speelplekken willen maken. Behalve natuurlijk als je Hoogeveen bent en je hebt de Smederijen.

Je kan niet zeggen dat ze systeemverslaafd zijn in Hoogeveen. De Smederijen van Hoogeveen zijn een van de eerste voorbeelden waarbij bewoners zeggenschap kregen over aanzienlijke gemeente- en corporatiebudgetten.

"Je moet loslaten waar het kan en vastpakken waar het moet. Dat is heel wat anders dan op je handen zitten", zegt gebiedsregisseur Martin.

Het werkt als volgt. In Hoogeveen heeft iedere wijk of dorp een 'Smederij'. Die heeft een budget en bewoners kunnen daar een beroep op doen voor hun eigen idee. Viermaal per jaar wordt er een verkiezing gepresenteerd. Initiatiefnemers presenteren hun idee en bewoners kunnen stemmen op de genomineerde ideeën. Als het idee wordt verkozen dan wordt het uitgevoerd. Er komt - veel - meer bij kijken, maar dit is het eenvoudige principe.

De Smederijen komen niet uit de lucht vallen. Al vanaf 1992 in het kader van de sociale vernieuwing is de samenwerking van diverse partijen – inclusief bewoners - in Hoogeveen begonnen. Uiteindelijk werd een experiment van de SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) met Wijkgebonden Leefbaarheidsbudgetten uitgevoerd.

Het experiment werd opgevolgd door de 'Smederijen van Hoogeveen'. Het concept is bedacht tijdens een Charrette-week waarbij een grote groep betrokkenen in een klooster is 'opgesloten' en er met elkaar uit moest zien te komen.

Dat is gelukt. Inmiddels bestaan de Smederijen al vanaf 2007. Gemeente en woningcorporaties betalen samen. Voorafgaand is een inventarisatie uitgevoerd van alle bestaande middelen van zowel gemeente als corporaties. Oorspronkelijk bedroeg het budget vijf ton, maar inmiddels gaat het om twee ton. De verlaging heeft er deels mee te maken dat er een verzadiging optrad. Bovendien was er een verschuiving te zien. De eerdere projecten waren vaak fysiek van aard, maar later verschoof dat naar vooral sociale projecten. En, niet onbelangrijk, omdat ook op andere begrotingsposten van de gemeente

bezuinigd moest worden vonden bewoners het redelijk dat ook het budget van de Smederijen omlaag zou gaan. Het gaat ook niet om het budget, zeggen zowel ambtenaren en bewoners. Het gaat om zelfredzaamheid, om participatie, om betrokkenheid, om wederkerigheid, om elkaar iets gunnen.

Er zijn momenteel 27 smederijen, zowel in dorpen als in wijken. Zo'n 11.500 bewoners per jaar zijn er betrokken en ongeveer 5000 inwoners brengen hun stem uit op een initiatief, op een inwonertal van 55.000. Inmiddels zijn er meer dan 900 projecten uitgevoerd. Slechts in twee gevallen zijn er vernielingen aangericht en in twee gevallen heeft er een proces plaatsgevonden.

"We zijn twee keer bij de rechter geweest. Die vroeg wie er besliste bij verschillen van mening. Toen dat niet duidelijk bleek stelde hij voor om van tevoren de afspraak te maken dat de Stuurgroep beslist. Klaar".

De Smederijen staan in Hoogeveen ook niet op zichzelf. Binnen de gemeente zijn allerlei initiatieven gaande. Die initiatieven zijn vaak verbonden met de Smederijen en met de professionals die in dat kader werken. Er heeft zich een complete ambtelijke stijl omheen ontwikkeld. Daardoor zijn de betrokken ambtenaren in staat om ook doorbraken te maken waar dat anderen niet lukt. 'Bijzondere contacten' in de samenleving, noemen ze dat.

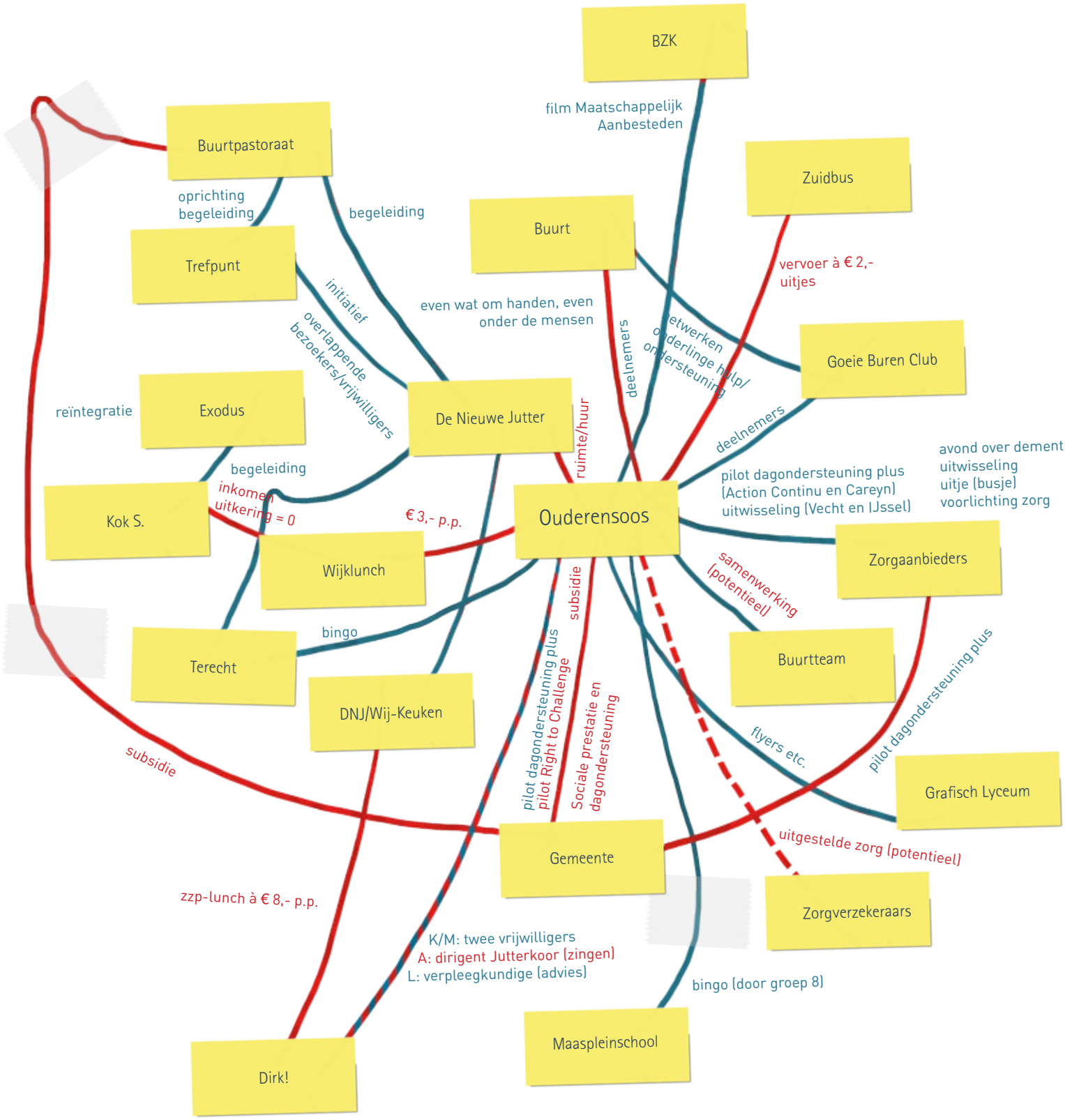
"In Krakeel hadden we een heel gezellig oud wijkgebouw. Dat moest wijken voor een heel moderne zorgvoorziening van 'Jannes', dat is een zorginstelling, met wooneenheden voor mensen die niet meer thuis kunnen wonen. En twee scholen, een peuterspeelzaal en kinderopvang. Maar zonder algemene ruimte waar je kunt verblijven. Daar zat een bestuur op om er een bruisend geheel van te maken. Een huiskamer voor en van de wijk, met samenwerking met de andere voorzieningen die er in zaten, met bewoners enzovoort. Zij gaven die opdracht terug omdat er te weinig geld was meegegeven. Let wel, de bewoners zeiden al in 2013 'Wij voelen ons hier niet thuis'. Dus de gemeente en Woonconcept (eigenaar van het gebouw) startten een project 'Revitalisering MFC Krakeel'. Wij gingen niet bedenken hoe het moest, we organiseerden een plenaire bijeenkomst met bewoners, gebruikers van het pand, jongeren. Op basis daarvan hebben we in een volgende bijeenkomst drie scenario's voorgelegd. Daar is het scenario 'Jannes weet raad' gekozen. Nu, na twee jaar, zijn er vijftien bewoners die er de schouders onder willen zetten".
Formeel hebben de Smederijen daar niets mee te maken, hoewel de bewoners wel € 10.000 apart hadden gezet uit het budget van de Smederijen. Maar, zegt Gea (medewerkster gemeente) dan met een waas van geheimzinnigheid: "De bewoners geloofden er niet meer in, want die waren er buiten gelaten. Het waren de bijzondere contacten". En die bijzondere contacten maakten een samenspel tussen gemeente, bewoners en instellingen mogelijk.

En hoe zit het dan met dat Sterrenpark? Dat was een park dat bewoners zelf wilden herinrichten. En de gemeente zei ‘ga je gang’. Dat was binnen de gemeente ook nog een hele slag. ‘Van systeembeheer naar contextbeheer’, noemen ze dat. Geen klussen uitzetten, maar professionals die meedenken in termen van mogelijkheden. Het heeft een hele beweging veroorzaakt binnen de gemeente. “De bewoners hebben zelf een plan gemaakt, wij keken alleen wat mee op veiligheid”. En de ambtenaren hebben zich laten inspireren door Tuin in de Stad (Groningen), waar ze geen schommels hebben, maar waar wel een plankje aan een boomtak hangt waar ook wel kinderen op schommelen.

Buurtbewoners Rick en Quinten vertellen in de krant: “We hebben het meeste werk gewoon zelf gedaan. Buurtgenoot Stefan heeft met behulp van een kraan het zwaarste werk uitgevoerd, maar voor de rest hebben we zelf de handen uit de mouwen gestoken. Het was een hele klus, maar zeer de moeite waard.” (Krant van Hoogeveen, 6 oktober 2015).

Een vraag aan de ambtenaren die voor de Smederijen werken: “Spelen jullie nu ook een rol in de transitie in de zorg? Daarin zouden bewoners toch ook een mooie rol kunnen spelen?”. “We zaten te wachten op de vraag”, zegt Gea, “maar die kwam niet. De mensen die met de transitie bezig waren hadden het te druk”.

STERRENPARK HOOGEVEEN



"Zo lang mogelijk zo gewoon mogelijk in het vertrouwde verband"

Kwaliteit:

- Vertrouwdheid mensen
- In je eigen buurt
- Eigenaarschap

'Kleine economie':

- workshops
- high tea
- massage
- pedicure

10. Productiekracht - "Zijn we gek aan het worden?"

De sleutel om meer te leren over productiekracht en hoe je die vanuit de overheid kunt stimuleren, dat zijn verhalen. In IJsselmonde lieten al die verhalen een netwerk achter dat met het Pot en Passiespel is onderzocht. Op dezelfde manier is dat te doen voor een buurt in Utrecht. Zo'n buurt met veel problemen achter de voordeur, veel schulden. Er is daar een Ouderensoos in zelfbeheer. De gemeente subsidieert hen. Ongeveer twaalf ouderen komen een dag in de week naar het buurthuis. De Ouderensoos is op allerlei manieren verbonden met clubs binnen de wijk en met instanties erbuiten. Zo is er het zzp-netwerk Dirk. Dit netwerk lunchт eenmaal per maand in het buurthuis. Dat levert enkele vrouwen een vrijwilligersvergoeding op, maar er ontstaan ook allerlei contacten tussen hoog en laag opgeleide bewoners. De Ouderensoos wordt gerund door zes vrijwilligers vanuit het buurthuis. Twee zzp'ers uit het Dirk-netwerk ondersteunen de groep en verzorgen de verbindingen met de institutionele wereld. Een andere zpp'er – muziekdocente - is dirigent van het 'Jutterkoor': ze begeleidt de Ouderensoos bij hun zangactiviteiten. De Ouderensoos is ook een voorbeeld geweest in een film over Maatschappelijk Aanbesteden die in opdracht van het Ministerie van BZK is gemaakt. Er is een mindmap waarin allerlei verhalen verwerkt zijn, met de verbindingen die zijn ontstaan.

Het schema doet de werkelijkheid tekort. Er zijn veel verbindingen waar de makers niet van af weten. En er komen er ook steeds bij. Zo is er onlangs een nieuwe samenwerking rond een kerstontbijt van de grond gekomen tussen Wijklunch, Ouderensoos en twee vrijwilligers. Die laatsten verzorgen tweemaal per week een maaltijd voor 45 oudere buurtbewoners. Deze maaltijden draaien zonder enige subsidie.

Inzoomend op de relatie met de Wijklunch (linksboven in het schema): de ouderen die de soos bezoeken schuiven tussen de middag aan bij de Wijklunch. Ze betalen daarvoor een bijdrage. Daardoor kan de Wijklunch ook voor anderen – onder andere afkomstig uit een beschermende woonvoorziening om de hoek – blijven draaien. De Wijklunch is een initiatief van een kok die vijf jaar geleden nog compleet aan de grond zat, met onder andere dakloosheid en schuldenproblemen. Het koken geeft hem inkomen,

een ritme en discipline. Hij heeft hard gewerkt aan een netwerk van klanten, zodat hij per 1 september 2015 uit de uitkering kon. En hij heeft altijd een of twee ex-gedetineerden bij zich die op die manier reïntegreren. Daarmee boekt hij goede resultaten omdat hij goed met ze overweg kan. Wat zegt dit over productiekracht? We zien:

- Een buurt waarin mensen veel verbindingen met elkaar hebben – overigens lang niet altijd harmonieus.
- Diversiteit in de verbindingen: ook hoog en laag opgeleid zijn verbonden, er zijn ook verbindingen met de omgeving.
- Veel verschillende activiteiten waaraan ook – bescheiden – geldstromen zijn verbonden: waardestromen. Er ontstaat zo een bedding voor waardestromen binnen de wijk.
- In de beleidswereld wordt bijna altijd gewerkt met een geldstroom of een stroom die de wijk in gaat, met een rendement dat er aan de achterkant weer uitkomt. Wat er precies met dat geld in die wijk gebeurt blijft onduidelijk. De wijk is zo een black box. In deze wijk - met veel productiekracht – wordt de inkomende geldstroom heel efficiënt benut. Het schema maakt duidelijk dat één euro meerdere keren in de wijk wordt ingezet. Dezelfde euro's zorgen ook voor andere vormen van meerwaarde, naast de directe opvang van ouderen.
- De activiteiten zijn van belang voor meerdere beleidsvelden tegelijk, hoewel de meeste van die beleidsvelden zich daar niet van bewust zijn. Voor ieder van die beleidsvelden afzonderlijk zijn de opbrengsten beperkt. Pas in de combinatie wordt de omvang duidelijk. Maar zo wordt er bijna nooit gemeten.

Ambtenaar:
"Het kan natuurlijk ook negatief. Als een aantal mensen in een wijk een aantal hennepkwekerijen openen en daar een strak circuit op gaan zetten, daar zit aardig wat productiekracht bij."

UTRECHT OVERVECHT

- Aansluiten bij beleidsplanning is moeilijk omdat er niet of nauwelijks planmatig wordt gewerkt, er geen doelen worden geformuleerd en er heel veel vanuit de dagelijkse werkelijkheid gewerkt (lees: geïmproviseerd) wordt. En van het een komt het ander. Voor een beleidskolom lijkt het vaak effectiever om op geïsoleerde uitkomsten te mikken. Werken met productiekracht verstoort deze illusie. Maar ja, de wereld van inwoners bestaat niet uit beleidsvelden maar uit een dagelijks leven waarin alles door elkaar loopt. En waarbij tussendoor ook heel mooie kansen voorbij komen waarbij de beoogde beleidseffecten als het ware en passant meegenomen worden.
- Activiteiten hebben op zichzelf resultaat, maar er komen ook nieuwe activiteiten uit voort. Bovendien beïnvloeden activiteiten elkaar, stimulerend of remmend.

In het schema vormt de buurt zo een soort ecosysteem, met eenheden die je duidelijk van elkaar kunt onderscheiden maar toch ook met veel interne verbindingen en veel onderlinge afhankelijkheden. En met (waarde-) stromen, met activiteit die het netwerk voortdurend 'traint' en actief houdt, met uitwisseling met de omgeving. Een dergelijk systeem kan steeds nieuwe opgaven oplossen, het is veerkrachtig, het is geïntegreerd zonder dat iemand het integreert. En het houdt zichzelf in stand. Hoewel het ook kapot kan.

Brengt dat ons dichter bij de betekenis van productiekracht? Een – hypothetische – kijk of het beeld van het ecosysteem het verder kan brengen:

- Het laat zien dat een wijk niet per se sterker wordt als je alles uit elkaar trekt. Je kunt best een activiteit bedenken waarin jongeren boodschappen doen voor ouderen. In een wijksamenleving is dat zo geregeld. Maar in de beleidswereld moet je dan jeugdbeleid en ouderenbeleid tot samenwerking brengen – en wie weet wat nog meer -, en dat is op zichzelf een hele opgave.
- Een wijk genereert de oplossingen die haar passen. Is er geld genoeg, dan genereert zij dure oplossingen. Is er weinig, dan komen er goedkope oplossingen. In de wereld van beleid gelden 'kwaliteitscriteria' die maken dat het gebruik van onderdoorgangen als tijdelijke voorzieningen voor de wijk zoals in Utrecht Overvecht geen 'kwaliteit' hebben. Dan zijn er alleen nog maar dure oplossingen over. In een wijk die je als ecosysteem opvat zijn er altijd verbeteringen mogelijk.
- Oplossingen die uit één bepaalde beleidskoker komen – veiligheid bijvoorbeeld, of onderwijs - raken niet het functioneren van de wijksamenleving. Dat zit nu juist in de samenhang, in alles wat met alles samenhangt. De wijksamenleving is een systeem dat 'getraind' is om zichzelf te handhaven. De beleidsoplossing raakt misschien vijf procent van de wijkdynamiek, maar 95 procent gaat gewoon door op de oude voet. Het ecosysteem van de wijk veert terug en gaat om de beleidsoplossing heen werken. Of in het andere

geval verstoren beleidsinterventies, ook als ze integraal zijn, het eigen regulatief vermogen van de wijksamenleving.

- In een ecosysteem komt van het een het ander. Er ontstaan stromen van gebeurtenissen, er is padafhankelijkheid. Geschiedenis is relevant. Bijzonder aan het ecosysteem van de wijksamenleving is dat het zichzelf verhalen vertelt. Die gaan door de samenleving circuleren en dragen zo bij aan de eigen duurzaamheid. Interactie en wederkerigheid is er al in wijkprocessen. Maar verbonden met verhalen komt daar ook energie, emotie, inspiratie en passie bij.

DE EIGEN PLANNEN GAAN IN DE SCHATKIST VOOR DE AFSLUITENDE COP BIJEENKOMST IN MAASTRICHT

Terug naar het begin van de Community of Practice Productiekracht

In 2012 heeft Rode Wouw in opdracht van het Ministerie van BZK een verkenning uitgevoerd naar de kansen voor het organiseren van productiekracht in wijken en dorpen. Productiekracht is toen omschreven als 'het geheel van productieve vermogens, van natuurlijke hulpbronnen en technologieën, waarover een samenleving beschikt".

De opdracht aan Rode Wouw luidde: "Het ontwikkelen van een concept om te komen tot een arrangement voor 'productiekracht' vanuit burgers. Waarin vanuit onverwachte combinaties – in dit geval coalities gedreven door burgers en tussen burgers, marktpartijen, maatschappelijke instanties, overheid – productieve verbindingen op schaal van de wijk kunnen ontstaan". De productiekracht moet gebaseerd zijn op de wil en ambities om te werken aan de gezamenlijke ontwikkeling van de bewoners en de wijk. Het gaat niet alleen om bewonersinitiatieven maar om grassroots-coalities.

De verkenning heeft geleid tot een werkdocument 'Baron von Münchhausen'. De naam is van betekenis: de Baron trok zichzelf aan de eigen haren omhoog uit het moeras. "De Baron von Münchhausen", zegt het document, "gaat aan de slag in stedelijke gebieden waar sprake is van een geringe actieve betrokkenheid bij de wijkgemeenschap, in gebieden die meer functioneel dan aantrekkelijk zijn en waar er weinig contact lijkt tussen bewoners. Alles lijkt kansloos, daarom heet het ook de Baron von Münchhausen...". En het 'dorpse' wordt hier nu eens positief naar voren gebracht als een wenselijke eigenschap van wijken in steden.

Over maatschappelijk initiatief wordt het WRR-rapport 'Vertrouwen in de burger' aangehaald: "De huidige samenleving vergt het besturen van het onbestuurbare" en "De grootste uitdaging is echter gelegen in het verwelkomen van maatschappelijke initiatieven die niet altijd gladjes 'passen' in het beleidsperspectief van beleidsmakers". Vanuit de overheid gezien bestaan er twee soorten ruimte voor productiekracht: 'bewonersruimte' die gemaakt wordt door burgers buiten de bestaande politieke ne institutionele systemen, en 'uitgenodigde ruimte' die bestaat uit structuren en instrumenten die door de overheid gemaakt zijn.

Het document ziet drie voorwaarden om aan productiekracht te kunnen werken, aangeduid met de drie O's:

- Ontregelen
- Op orde brengen (herstel van vertrouwen)
- Ontstolpen: niet terugtreden maar uitnodigen, uitdagen en invloed van buitenaf verwelkomen.

Het stuk sluit aan bij de acht ontwerpregels die Nobelprijswinnares Elinor Ostrom heeft ontwikkeld voor lokale samenlevingen die gezamenlijk de hulpbronnen in hun gebied willen beheren en exploiteren:

De acht ontwerpregels van Elinor Ostrom:

1. Heldere afbakening van het gebied, de buurt, de wijk. Op basis van wat bewoners beschouwen als hun wijk, domein. Duidelijkheid over welke personen aan welk wijkinitiatief deelnemen. Het gericht op afstand houden van externe partijen met een algemene boodschap. Als de vraag is: wie/wat hebben we nodig, dan eerst binnen het gebied kijken en niet op voorhand buiten het gebied. Als er geen duidelijke rol is voor stedelijke of regionale organisaties (welzijnswerk, cultuurinstelling) dan hebben ze op voorhand geen rol .

2. Afspraken over eigenaarschap en voorraadbeheer van de bronnen in een gebied plus de inzet die de deelnemers gaan leveren. Er moet een gedeeld besef zijn dat het geheel van regels, indien naleving wordt afgedwongen, voldoende is om tegenwicht te bieden aan egoïstische, korte-termijn prikkels.

Principieel uitgangspunt is dat alle gebruiksrecht van de lokale gemeenschap (wijk) is en rechtstreeks toegankelijk moet zijn –tuin, grond, groenperkje, zonnestralen in eigen tuin)-. Het is te beschouwen als een soort van recht van overpad op mondiale bronnen. Ook hier geldt weer allemansrecht.

Dit geldt ook indirect, dus als de gemeente eigenaar is van een gebouw mag de wijk er in principe gebruik van maken maar kan het niet rechtstreeks opeisen. Andersom geldt dat eigenaren van openbare zaken niet zonder overleg met de wijk hun eigendom een andere bestemming kunnen geven of een bestemming of functie er aan toe kunnen voegen.

3. Het gebied (dus daarmee ook de eigenaren van bronnen en initiatiefnemers) heeft toegang tot het proces van besluitvorming via eenvoudige modellen van co-creatie.

Het moet gemakkelijk zijn om met elkaar te communiceren.

Als er in een gebied iets op de rol staat bij bv. de gemeente of een corporatie, dan krijgen bewoners, ondernemers, gebruikers van het gebied een rol in het bedenken van aanpak en oplossing. Het advies vanuit het gebied geldt als zwaarwegend: het wordt in principe opgevolgd!

Dit is een trendbreuk met "algemeen belang gaat voor gebiedsbelang".

4. De initiatiefnemers en eigenaren die een bron in het gebied benutten, of een project vanuit het gebied opzetten, moeten verantwoording afleggen aan de deelnemers en/of moeten die deelnemers zelf zijn.

Bewoners monitoren zelf met eigen systemen die een natuurlijk onderdeel zijn van het geleefde leven in het gebied. Gebieden moeten zelf keuzes kunnen maken voor efficiënte en effectieve interventies en achteraf ook zelf kunnen beoordelen of het ook werkelijk efficiënt en effectief was.

5. Een heldere strafmaat (met een oplopende schaal) voor initiatiefnemers, deelnemers en productiekracht'ers die de communityregels schenden. Andere deelnemers – als belanghebbenden - sanctioneren. Dit houdt dus ook in dat er afspraken en regels moeten zijn. Een gebied heeft bij aanvang zelf de toekomstgerichte leefregels voor hun wijk geformuleerd. Oftewel: wat voor soort wijk willen we zijn, waar willen we naar toe, hoe gaan we dan om met elkaar, welke taken hebben we dan uit te voeren, wat is de sanctielijst ...

6. Er moet een simpel en toegankelijk systeem zijn voor het oplossen van een conflict tussen productiekracht/eigenbelang, gemeenschappelijk belang of lokaal belang. Er moet een breed besef zijn dat bewoners, initiatiefnemers en deelnemers naleving van de eigen regels van dag tot dag moeten afdwingen, zonder dat een extern gezag kan ingrijpen. Kunst is om op basis van allemansrecht te komen tot mediërende uitspraken en niet op basis van nieuwe regels die de oude weer gaan vervangen.

7. Bij bestuur van de stad en bestuur van instellingen dient erkenning (en terughoudendheid) te zijn ten aanzien van zelfkracht, zelfbeheer en zelfbeschikkingsrecht en de daarbij behorende afspraken van de inwoners/gebruikers en initiatiefnemers van een wijk.

8. Initiatieven moeten klein en herkenbaar zijn. Er overheen kan een gelaagde en grote organisatie komen. Aan de basis moet de bron, het initiatief herkenbaar blijven.

EVEN PAUZE OP CoP BIJEENKOMST HOOGEZAND

In de ontwerpregels van Ostrom is veel te herkennen van die zaken die tijdens de zoektocht van de CoP Productiekracht naar voren zijn gekomen. De oriëntatie op het eigen gebied bijvoorbeeld. Het is bijna een automatisme dat kleinere gebieden ondergeschikt worden gemaakt aan 'grotere' belangen, en vaak ten koste van mooie ontwikkelingen binnen het gebied zelf. Zo zijn de onderdoorgangen in Utrecht tijdelijk, ondanks hun succes, 'want' er komen immers grotere ingrepen in de flats waar ze deel van uitmaken. Of die grotere ingrepen de definitieve oplossing zijn voor de problemen in het gebied moet nog maar afgewacht worden, maar daar wordt wel van uitgegaan. De lokale vitaliteit wordt opgeofferd voor grootschaliger belangen.

Ook de 'eigen systemen die onderdeel zijn van het geleefde leven' in de buurt of het dorp zijn herkenbaar. Bewoners doen het graag op hun eigen manier en als ze daartoe de kans krijgen ontstaan er vaak prachtige initiatieven die veel efficiënter zijn dan professioneel ingerichte voorzieningen en activiteiten. Een gemeente die zich daarin terughoudend opstelt kan daar de vruchten van plukken.

De ontwerpregels van Ostrom zijn wat ze zijn: ontwerpregels. De meeste buurten, dorpen en initiatieven die bezocht zijn, zijn echter niet ontworpen. Ze hebben zich gaandeweg ontwikkeld, min of meer zonder plan. Het is niet zo dat initiatiefnemers geen idee hebben waar ze mee bezig zijn. Maar ze realiseren niet een beeld dat ze vooraf in hun hoofd uitgetekend hebben. Heel duidelijk zijn de mensen van Tuin in de Stad in Groningen daar over.

Ze hebben een plek waar dingen mogelijk zijn, mensen die iets op die plek willen doen zijn welkom en worden ondersteund, maar wat er precies gaat gebeuren is niet van tevoren bedacht. Maar ook in Hoogeveen bij de Smederijen is als het ware een 'beleidsruimte' geschapen voor initiatieven van bewoners, zonder dat is ingevuld wat die bewoners daarmee gaan doen. Dat heeft een sfeer geschapen waarin ook een bijzonder initiatief als d'Olde Bieb kon ontstaan. Het proces om tot de Smederijen te komen was echter wel degelijk een ontwerpproces. In een Charrette die een week duurde heeft een grote groep belanghebbenden met elkaar het concept van de Smederijen uitgewerkt.

Een aantal van de ontwerpregels laten meer uitgewerkte principes rond het gezamenlijke beheer van hulpbronnen ('commons') zien, zoals een 'strafmaat' voor bewoners die communityregels schenden. Een mooi voorbeeld is afkomstig uit de Smederijen van Hoogeveen. Daar hebben bewoners in een aantal wijken zelf bepaald dat inwoners wiens initiatief het ene jaar gekozen zijn voor uitvoering het komende jaar niet mee kunnen doen. Want de 'community is van iedereen'. En de voorzieningenrechter speelt er op in door bij bewonersbezwaren tegen afwijzing van een idee, terug te verwijzen naar de lokale afspraken tussen inwoners, gemeente en maatschappelijke partijen. Met de oproep er samen uit te komen. Hij verstoort de commons niet, grijpt als extern gezag niet in, en respecteert de zelfbeschikkingskracht van een wijk of dorp.

'Regels' als deze zijn nog tamelijk zeldzaam in Nederland. We kunnen veel leren, zowel van Ostrom als van de Smederijen en de Drentse voorzieningenrechter. Ze komen waarschijnlijk eerder voort uit gezamenlijk leer- en ontwikkelingsproces op lokaal niveau door bewoners zelf dan uit een ontwerp dat voorafgaand aan bewonersinitiatieven wordt gemaakt. Het is de vraag of je het proces kunt overslaan waarin je met elkaar leert hoe je het beheer van gemeenschappelijke voorzieningen het beste kunt inrichten. 'Gewoon doen, en daarvan leren', is het devies.

Zo is dat ook gedaan bij de Community of Practice:

- Zeer veel geleerd van elkaar
- En van externe deskundigen
- Veel plekken bezocht waar productiekracht vorm kreeg
- Veel nagedacht over hoe je als ambtenaar een positieve rol kunt spelen
- Wat voor problemen met het apparaat je dan tegenkomt en hoe je daar mee om kunt gaan
- Nagedacht over hoe je kunt denken over productiekracht
- En veel metaforen besproken.

We hebben wel een aantal lessen geleerd over productiekracht:

- Het begint met initiatief van bewoners. Dat is er altijd, hoewel meer in buurten en dorpen waar mensen elkaar kennen en kunnen bereiken. De gunfactor is daarin belangrijk, dat hebben we in Hoogeveen en in Austerlitz gezien.
- Het is altijd roeien met de riemen die je hebt.
- De ontstaansgeschiedenis is heel specifiek, het is altijd gebaseerd op de geschiedenis in het gebied: padafhankelijk.
- Je hebt binnenbuiten coalities nodig met rugdekking van hogerhand, anders kunnen gemeenten niet 'tussen de linies' werken.
- De werkers tussen de linies hebben als extra opgave altijd hun achterban mee te nemen in het proces, anders komen ze geïsoleerd te staan.
- Op deze basis worden experimenten haalbaar met maatschappelijk aanbesteden, right to challenge, burgerbegroting e.d.
- En dan kan het proces haar meer institutionele fase ingaan: rechtspersonen, coöperaties, fondsen, regelgeving. De acht ontwerpregels van Elinor Ostrom zijn daarbij van grote waarde.

Wat de metaforen betreft, we hebben niet een of ander ultiem model bedacht. De voorkeur van de deelnemers lag steeds bij verhalen en aan het direct op bezoek gaan bij de mensen die het doen. Keer op keer hebben we tegenover elkaar benadrukt dat je niet te snel van de verhalen moet overstappen op modellen. De overheidswerkers uit de CoP hebben het ook wel zo gezegd: "We lijken wel hartstikke gek. We zijn de hele tijd bezig met de noodzaak van vernieuwing, maar we blijven de oude woorden maar gebruiken. We hebben ontzettend veel verhalen en die vertellen we elkaar ook. Dat werkt. Maar zodra we proberen om ze in modellen te gieten zijn ze dood. We moeten gewoon doorgaan met elkaar verhalen te vertellen, we zijn nog niet toe aan modellen".

11. De onderdoorgangen in Utrecht

Ambtenaar Maastricht:
"Zodra er 'moeten' in het spel komt haal je al een hoop van de energie er uit."

DE FIETSENWERKPLAATS IN ÉÉN VAN DE ONDERDOORGANGEN IN UTRECHT

“Productiekracht wordt pas leuk als het niet af is”, dat zijn ongeveer de woorden van één van de bewoners van een woongroep in Overvecht, Utrecht. Ze hebben een woning aan de Camera Obscuradreef. Meer nog, ze hebben ook een ontmoetingsruimte voor zichzelf en de buurt gemaakt, een bibliotheek er bij en een opslag voor wat oude meuk (“Gaat naar de weggeefwinkel, 100 meter verderop”). Elke zondag doet de woongroep een lunch voor de hele buurt. Het is een plek die bekend stond om haar grote overlast. De doorgangen onder de flats zijn afgesloten, er zijn camera’s opgehangen. Maar dat was vijf jaar geleden. Nu zijn diezelfde onderdoorgangen onbestemde plekken geworden. Dat onbestemde maakt ze kansrijk. Want bewoners gingen ze bestemmen: er kwam een speelparadijs, een mozaïekshop, een fietsenwerkplaats en de weggeefwinkel. Ruimten die negatief waren in een flat bedoeld voor de sloop, zorgden voor een impuls in Overvecht.

“De weggeefwinkel die volledig door bewoners wordt gerund is een absoluut A-merk. Bij binnenkomst is het zo druk dat we letterlijk over de kinderhoofden dreigen te lopen. En de eigenaresse vraagt ons om na vijf minuten weer te vertrekken. Het is te vol.”

Uit: Verslag bezoek CoP Productiekracht aan onderdoorgang Utrecht 10 december 2014

Bijna op de hoek in de onderdoorgang zit de fietsenwerkplaats van Abdellah Chami. Hij woont ook in de flat, waarvan de toekomst al jaren onzeker is. De fietsenwerkplaats is begonnen door buurtvaders, om jongeren te leren hoe ze fietsen konden repareren. Die jongeren zijn er niet meer, maar Chami heeft het drukker dan ooit, want met de komst van de onzekerheid over de toekomst, is er ook de komst van meer studenten. Dus is het aantal fietsen vertienvoudigd.
Het lijkt echt een conditie voor productiekracht vanuit de wijk: zaken die niet goed opgelost zijn. Eigenlijk zaken die uitblinken in hun onaffe karakter. Initiatiefnemers willen zaken zelf ontwikkelen, neer zetten en komen tot een mooi resultaat en niet als een filiaalchef aan een project meedoen dat door anderen bedacht is. Het proces van een idee ontwikkelen en testen, het omgaan met aanmoedigingen en tegenwind, het eerste concrete succesje

en het zelf kleur kunnen geven aan je idee is een wezenlijk onderdeel van een maatschappelijk initiatief. Dat is eigenaarschap. Zelfcreatie hoort bij productiekracht. Knutselen – 'bricolage' – ook. Je doet het met wat er is, er zijn altijd materialen, talenten, hulpbronnen, netwerken. Gebruik je fantasie en roei met de riemen die je hebt.
Voor instituties die gewend zijn om diensten te verlenen is dat een omslag omdat je productiekracht niet kunt organiseren, je kunt wel de context aanreiken waardoor er meer kans van slagen is. Die context in Utrecht kenmerkt zich door incompleetheid, tijdelijkheid en imperfectie. Niet toevallig de drie kwaliteiten die de Palestijnse architecte Stephanie Akkaoui-Hughes noemt voor succesvolle interactie. Deze befaamde architecte vindt dat architecten, planners en ontwerpers als primaire verantwoordelijkheid hebben om te werken aan menselijke interacties. Die interactie kun je niet designen, wel kun je er voor zorgen dat plekken imperfect, incompleet en tijdelijk zijn. Zij doet dat met nieuwe gebouwen, bedoeld om de interactie van de gebruikers aan te moedigen en eigenaarschap mogelijk te maken. En dat is wat onvoorzien gebeurd is aan de Camera Obscuradreef in Utrecht. Lege plekken werden winkels. Economisch beleid, woningvoorraadbeleid, maatschappelijk vastgoedstrategieën deden allemaal niet mee aan de weggeefwinkel, fietsenwerkplaats, speelgoedpaleis of het mozaïekatelier. Het breidde zich meer en meer uit: de weggeefwinkel kent een repaircafe en een ontmoetingsplek met thee en koffie, het mozaïekatelier maakt buurtbanken en bloembakken. En een gevelmozaïek siert nu de Camera Obscuradreef.
De verhouding met gemeente of de woningcorporatie zit op de evenwichtsbalk. Er is bij de instanties sympathie voor het onplanbare lokale succes, maar de initiatieven verstoren ook bestaande (dure) planningen en projecten verstoort. Het is balanceren tussen kiezen voor bestaande maatschappelijke waarde en oude of toekomstige functies. Zoals het in de terminologie van stedenbouwkundigen heet: kiezen tussen stad maken en stad zijn.
Zo zit letterlijk 50 meter van deze overvolle geïmproviseerde buurtprojecten een buurtcentrum dat een vrijwilligerstekort heeft en dat moeite heeft om zich draaiende te houden. Maar het wordt wel als maatschappelijk vastgoed met een looptijd van 40 jaar gefinancierd door de gemeente. Terwijl het nieuwe maatschappelijke antwoord 50 meter verderop lijkt te liggen.
De onderdoorgangen zijn 'maar' tijdelijk. In de overlastgevende ruimten zijn houten frames gezet en ze zijn dichtgemaakt. Kost heel weinig, hoeft niets op te brengen want het is geen ruimte die je kunt verhuren. Waar Stephanie Akkaoui-Hughes dat ziet als een kwaliteit, lijkt het er op dat de woningcorporatie dat ziet als tekortkoming. Want er moet geherstructureerd worden en er moeten andere of nieuwe woningen als permanent antwoord voor in de plaats komen. Daarbij is er geen plaats meer voor deze lokale tijdelijkheid van een weggeefwinkel, ontmoetingsplek, fietsenwerkplaats of een mozaïekatelier. Dat zijn 'laagwaardige oplossingen', zoals het in jargon heet.

Productiekracht krijgt de kans om te groeien door lokale kansen op het gebied van imperfectie, incompleetheid en tijdelijkheid. Welke dienstverlener durft te zeggen dat zijn diensten er zo uit zien? Welke opdrachtgever durft daarvoor te betalen? De onderdoorgangen zijn symbolisch: bewegen we nu van de dure buurtvoorziening naar geïmproviseerde initiatieven die door bewoners gedragen worden, of gaan we andersom en leren we van bewoners hoe je buurtvoorzieningen kunt laten bloeien?

DE ONDERDOORGANGEN IN UTRECHT

12. Burgerbegroting als ruimtemaker voor productiekracht

BEWONERS VAN 'T LOO (OLDEBROEK) MET ELKAAR IN GESPREK OVER DE BURGERBEGROTING

Een burgerbegroting lijkt het ultieme instrument waarmee gemeenten ruimte geven aan wijken en dorpen om zelf de verantwoordelijkheid en de zeggenschap rond publieke zaken te organiseren.
Nederland kent nog weinig burgerbegrotingen, in tegenstelling tot Duitsland bijvoorbeeld. Daar zijn er ruim 400 gemeenten met een Bürgerhaushalt.
Als definitie geldt "een besluitvormend proces waarin burgers delibereren en onderhandelen over het aanwenden en verdelen van publieke geldbronnen van de lokale overheid en/of maatschappelijke partijen." [1]

Zo'n proces ziet er in elke gemeente weer anders uit. In Nederland experimenteren twee gemeenten met een burgerbegroting, Breda en Oldebroek.[2] In Oldebroek is al ruim een jaar gewerkt met een burgerbegroting in de dorpen 't Loo en Oosterwolde.
Na een jaar heeft Oldebroek het 'burgerbegroten' geëvalueerd. Zowel de dorpen als de gemeenteambtenaren hebben het proces van de burgerbegroting beoordeeld op vier punten:

- Vergroten van eigenaarschap in de dorpen. Met zaken als de deelname, kwaliteit van de deliberatie, betere lokale democratie, enzovoort.
- Kwaliteit van de oplossingen. Dan gaat het om maatwerk, beter passende oplossingen, meer waar, onderhoudskwaliteit, enzovoort.
- Verheldering van de verhouding burger-overheid. Transparantie in de relatie, verantwoordelijkheden, enzovoort.
- Het instrument. Is het praktisch, goed hanteerbaar, inzichtelijk, etc. of zijn andere instrumenten beter.

De uitkomsten zijn niet verrassend, wel overdonderend. Op alle punten worden enorme sprongen vooruit geboekt. Met als meest aansprekende wel dat de onderhoudskwaliteit in de dorpen in korte tijd is gestegen van niveau C naar B en in veel gevallen naar niveau A.[3]

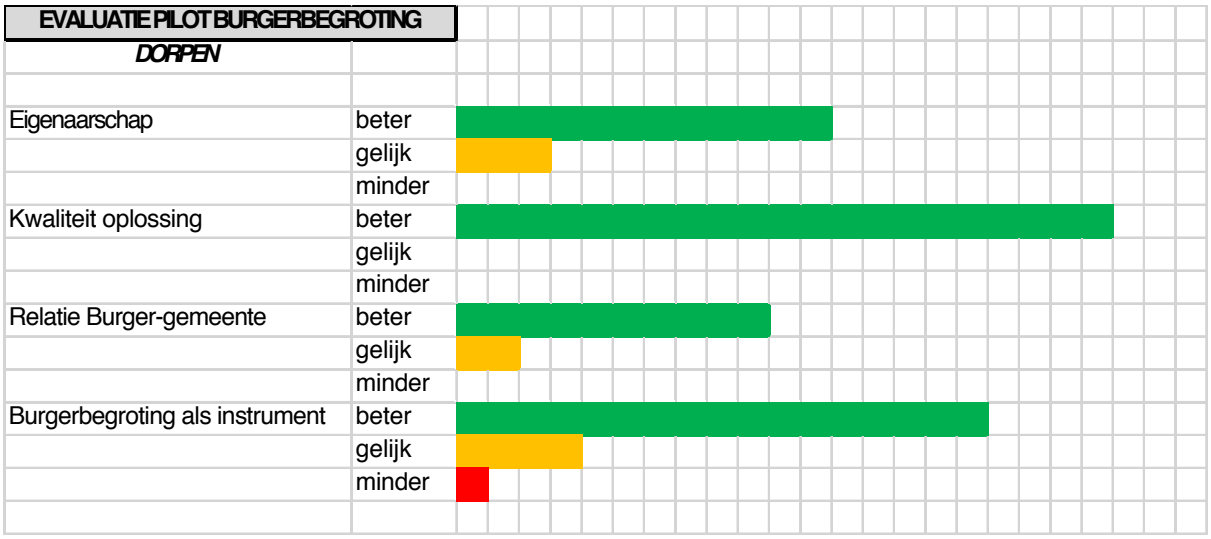
---

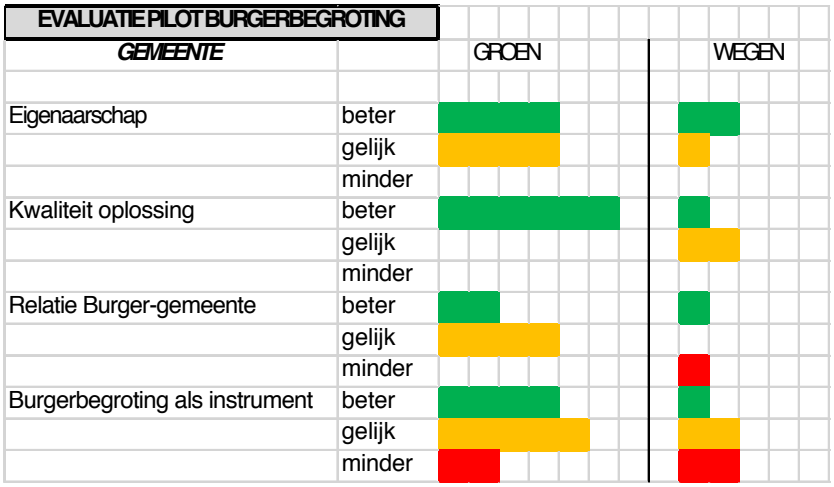
1 Uit: Joop Hofman, 2011, Nederland op weg naar de burgerbegroting. Uitg. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

2 Inmiddels (december 2015) hebben 14 gemeenten aangekondigd om de komende jaren ook te willen experimenteren met een burgerbegroting.

3 Volgens normen CROW in de Kwaliteitscatalogus Openbare Ruimte.

Hieronder de uitkomsten van de 'stoplichtmeting' in de dorpen 't Loo en Oosterwolde en bij de gemeente Olderbroek:





Een burgerbegroting is geen wijkbudget of leefbaarheidsbudget. Het is immers geen extra budget bovenop de bestaande gemeentebegroting maar (een deel van) de gemeentebegroting waarvan de besteding door burgers wordt bepaald. Het is ook geen buurtbegroting waarin de bestaande kostenposten van een buurt of dorp inzichtelijk worden gemaakt, de burgerbegroting geeft inwoners de mogelijkheid zelf met de posten te schuiven.

Daardoor is de burgerbegroting een instrument dat veranderingen in het samenspel tussen overheid en inwoners en tussen inwoners onderling forceert. Omdat de macht daadwerkelijk uit het gemeentehuis wordt gehaald en in het dorp of de wijk wordt gelegd. Keuzes, ambities, deliberaties en uitvoering liggen bij inwoners. Als die het niet oppikken gebeurt het niet. Ambtenaren en politici kunnen niet meer met geld sturen. Het dorp/de wijk stuurt. Het is daarmee niet vrijblijvend en vooral een dwingend instrument.

Het dwingt interne veranderingen in het gemeentelijk apparaat af. En het dwingt interne veranderingen in dorpen en wijken af. Dirk Fobbe van het dorp 't Loo: "Het gaat niet meer om standpunten delen en uitdelen tussen dorp en gemeente, maar om mensen vinden die de schouders er voor het dorp onder gaan zetten. Dat trekt toch anderen."

De inwoners van 't Loo en Oosterwolde mochten zelf kiezen of ze een burgerbegroting wilden en voor welke onderwerpen ze er mee aan de slag wilden in hun dorp. De gemeente Oldebroek zorgde er voor dat het bestaande budget in de gemeentebegroting één-op-één over gaat naar het dorp. Twee toetspunten waren voor de gemeente van belang: 1) veiligheid en 2) de dorpen moesten op zo'n manier betrokken worden dat de burgerbegroting van het hele dorp zou worden. Dus dialoog, keuzes en uitvoering met zoveel mogelijk bewoners.

Een burgerbegroting is een mooi en goed werkbaar instrument voor een overheid die uitnodigend wil zijn en vanuit haar institutionele rol ruimte wil maken voor productiekracht vanuit wijken en dorpen. Het belangrijkst is echter de ambitie: je wilt een ander samenspel tussen overheid en burger.

13. De gemeentesecretaris en de werkzame stofjes

"Burger- en overheidsparticipatie is niks van sociaal, het is gemeentebreed. Ik krijg mijn opdracht ook van de gemeentesecretaris."

DE BUURTTUIN, ROTTERDAM

Productiekracht vanuit wijken en dorpen ontstaat autonoom, dat wil zeggen ondernemende inwoners die samen iets op gaan zetten: een wijkfeest, een AED-project, de Happy-Hippymarkt in de Allegrotuin in Zeist, een wijkbedrijf in Groningen of een nieuwe vorm van burenhulp in Hoogezand-Sappemeer. In de literatuur[1] wordt gesproken over 'onbevlekte burgerinitiatieven', dat wil zeggen initiatieven zonder een stimulerende rol van de overheid of andere professionele partijen. De onderzoekers betwijfelen of er wel sprake is van 'onbevlekte initiatieven'. Daarmee roepen ze de suggestie op dat er overal een overheid of professional mee stuurt. Dat laatste is zeker niet het geval. Die gedachte komt voort uit de vooronderstelling dat de gemeente of een zorgorganisatie als partij tegenover de samenleving staat en er dus geen deel van uitmaakt. Maar de overheid en het maatschappelijk middenveld zijn onderdeel van de samenleving en draaien dus ook samen mee in het samen maken van maatschappelijke productie.

Vanuit de overheid gezien is 'loslaten' voor een gemeente niet aan de orde. Het tegengestelde, compleet reguleren en regie voeren net zo min. Het zoeken is naar een nieuw samenspel waarbij burgers een grotere rol kunnen spelen. En in dat samenspel verandert onvermijdelijk de rol van de overheid, maar zij blijft wel deel van de lokale samenleving. 'Uitnodigen' is daarbij een sleutelwoord. Een gemeente waarvan de uitvoerende top zich uitnodigend opstelt als onderdeel van de lokale samenleving, die zorgt voor meer dynamiek in maatschappelijke initiatieven.

Eén gemeentesecretaris kan het verschil maken. Wat zijn daarbij de werkzame stofjes?

Koers

Het gaat in de eerste plaats om een gemeentesecretaris met een actieve visie op een energieke samenleving, en niet slechts een visie op een terugtredende overheid; een gemeentesecretaris met een beeld van gemeenschapsontwikkeling en niet slechts een beeld van betere dienstverlening vanuit het stadhuis. Maar visie alleen zorgt niet voor beweging. Er is ook een lokaal programma nodig vanuit de gemeentesecretaris waarin de beweging naar de energieke netwerksamenleving en naar gemeenschapsontwikkeling merkbaar is. En wat verder?

---

1 Afscheidsrede Bijzonder Hoogleraar Evelien Tonkens: http://www.actief-burgerschap.nl/wp-content/uploads/2014/04/Afscheidsrede-16april14.pdf.

Waar sta je?

Van Bert Brand, de gemeentesecretaris van Oldebroek, is bekend dat hij overal is in de driehoek politiek, overheidsapparaat, samenleving. Hij is present in de wereld van politici en bestuurders, in die van overheidswerkers en die van burgers. Daarmee relativeert hij ook het schematische onderscheid in systeemwereld en leefwereld. Hij moedigt ter plekke het samenspel aan van werken aan een sterke lokale samenleving, want een stuurgroep alleen is onvoldoende.
Dat samenspel is een weg zonder routeplanner. Het gaat om het zoeken naar nieuwe verhoudingen (groepen en regie), die soms niet lijken op de bestaande of er mee in conflict komen.

Een gemeentesecretaris als Bert Brand vervult in zo'n proces drie rollen:

- stuwende kracht bij het maken van knopen (mensen, beleid, organisaties),
- hitteschild bij vlammen (beleidsoverschrijdingen, bureaucratische toepassingen),
- airbag bij botsingen (te veel willen/ambities, cultuur- en belangenbotsing, botsing van posities zoals tussen college en burgerinitiatief).

Ritme en Tempo

Het ritme en tempo van de veranderingen wordt bepaald door de spelers in de uitvoering. Dat vraagt van een gemeentesecretaris een mate van afstand en geloof dat die spelers dat ook voor elkaar krijgen. Ervaring in alle plaatsen waar de CoP Productiekracht draaide was dat dat inwoners graag willen. Ze hebben ideeën en willen zich inzetten voor publieke zaken waar ze energie van krijgen en die er toe doen. Ook uitvoerende overheidswerkers pakken dit op en gaan er mee aan de slag.

Een gemeentesecretaris uit Limburg zegt over deze laatste groep werkers: "Soms denk ik, man ga aan je werk, maar dat is zijn werk, praten met inwoners en andere professionals. En zonder deze mensen waren we in dit gebouw alleen maar aan het schrijven, praten en workshoppen met elkaar."
Het zijn uitvoerende werkers die in en tussen de linies werken. Dat is een voorwaarde voor het realiseren van de koers: je hebt tussen-de-linie-mensen nodig. Dat zijn mensen die 'buiten' staan en zich daar op hun gemak voelen en evengoed 'binnen' zaken op zijn via-via's kunnen regelen. En het zijn niet alleen professionals. Het is een binnen-buitencoalitie waaraan ook burgers meedoen die 'binnenbuiten' kunnen handelen.
Deze tussen-de-linie-mensen bepalen het tempo en ritme van de verandering.

Hun agenda, samenspel, energie en inspiratie is leidend.

Henk de Vries is gemeentesecretaris in Hoogeveen. Met de aanpak Smederijen van Hoogeveen organiseert deze gemeente met haar binnen-buitencoalitie al acht jaar het spel 'tussen-de-linies': "De Smederijen zorgen voor de vernieuwing in de gemeente. Ik maak me alleen maar zorgen dat instanties niet te snel inpluggen op bewonersinitiatieven."

Gemeenschapsvorming gaat niet over efficiency van beleid maar over de kwaliteit van zijn. Dat is een besef dat ook bij andere gemeentesecretarissen doorbreekt. Ze letten daarbij op het tempo en het ritme. Ze zijn er van overtuigd dat de verandering zijn beslag krijgt, en dat het succes bepaald wordt door de praktijk van de mensen die tussen-de-linies werken. Ze schermen te veel institutionele ondersteuning af. Willem van der Berg is gemeentesecretaris in Heemstede: "Komt wel goed. Als het dit jaar niet gebeurt dan volgend jaar. Maar iedereen zit op koers en ik zie dat de mensen die tussen de linies werken goed bezig zijn.". Bert Brand van Oldebroek reageert vergelijkbaar op de constatering dat de inwoners wel sterk bezig zijn met zelfregie maar dat het vooral gaat om fysieke zaken: "Misschien vinden wij dat ze dit nu moeten oppakken. Maar zij gaan het doen en hebben allemaal hun eigen route daarvoor nodig. Kom over twee jaar maar eens terug."
Brand zet de drang van de gemeentesecretaris weleens naast het ritme van de uitvoerders en kan tot de conclusie komen dat het soms niet lukt. Maar bij hem betekent dat: 'nu even niet', 'niet met jou', 'niet op deze manier'.

DE BUURTTUIN, ROTTERDAM

14. Lokale democratie en politiek

Ambtenaar:
"We hebben een voorhoede die zich sowieso nergens wat van aantrekt, maar veel mensen in het apparaat hebben nog een push nodig. De believers die zijn er wel, nu de volgers. De early adopters moeten gelegitimeerd worden, dat hebben ze nodig."

Gaat het bij productiekracht in wijken en dorpen ook om de relevantie van de lokale democratie en politiek, of misschien om de irrelevantie er van?
De relevantie is er zeker als je begint bij de stuwkracht en resultaten van allerlei initiatieven. Want dat ís politiek en dat ís lokale democratie.

Er zijn echter nogal wat valkuilen. Bijvoorbeeld als de bestaande politiek het alleenrecht op de lokale democratie claimt. Of als de bestaande politiek de lokale praktijk niet meer als startpunt neemt. Dan gaat het over transformatiezaken, grote beleidsvraagstukken, maatschappelijke dilemma's of rolvoering. Schema's, concepten, analysemodellen, terugkijkende wetenschap lijken verhelderend maar vertroebelen het lokale zicht. De lokale politiek lijkt het dan in woorden wel over dezelfde zaken te hebben maar het blijven dan verfijningen van landelijke concepten.

De valkuilen zorgen er voor dat de lokale politiek zichzelf in het centrum van het universum plaatst, de productiekracht vergetend die er al is in buurten en straten. D'Olde Bieb in Hoogeveen is zo'n fenomeen. Terwijl instanties en politiek praten over het doorontwikkelen cq. afbouwen van een MFC (Multifunctioneel Centrum) had de wijk er al zelf één gemaakt. Maar ook rond de Buurtkantine in MFC De Ooievaar in Roterdam-IJsselmonde zien we dat discours in twee parallelle werelden: de politiek schetst voorwaarden voor de buurt zonder buurtworteling en het gebouw is ruim een jaar later vrijwel ongebruikt en een financieel blok aan het been van de stad. We praten over hetzelfde, namelijk het sterker maken van de wijk. Maar business cases hebben buurtpraktijk en lokale productiekracht vervangen.

Ons systeem van representatieve vertegenwoordiging in een gemeenteraad gebaseerd op vierjaarlijkse verkiezingen is 150 jaar oud. Partijpolitiek wordt steeds overheersender en daarmee "hebben de politieke partijen democratie gestolen van de burgers" aldus voorzitter Jacques Wallage van de Raad voor Openbaar Bestuur[1]. Maar waar lokale politici proberen de lijn burger & politiek te reanimeren is de burger zelf op heel alledaagse manier bezig zijn eigen vorm te bouwen. Daarin ontwikkelt hij de lijn buurt of dorp & democratie. Wederkerigheid, elkaar iets gunnen, gevoel voor de lokale omstandigheden, verbondenheid, de verantwoordelijkheid die je met elkaar hebt spelen daarin een grote rol.

Lokale democratie koppelen aan productiekracht is dus een relevante toevoeging, zolang je deze niet verwart met het systeem van representatieve vertegenwoordiging. Dit model brengt legitimiteit voort, het is een

1 De finale van de Community of Practice Productiekracht in Groningen (25 september 2013) was een bijeenkomst met o.a. Jacques Wallage

invulling van de systeemverantwoordelijkheid in de samenleving. Het maakt publieke afwegingen op een hoger schaalniveau mogelijk. Productiekracht en maatschappelijke initiatieven in het publieke domein zijn op een laag schaalniveau mogelijk en versterken daar de lokale democratie. Ze zijn er als het ware de humuslaag van.

WERKEN AAN DE TIJDLIJN

Een voorbeeld is de burgerbegroting in Oldebroek. Daar komt het dorp bij elkaar op bijeenkomsten om afspraken te maken welke zaken ze op 'groen en grijs-gebied' gaan aanpakken, hoe ze dat gaan doen, hoe ze hun budget daar voor gaan inzetten, wat er 'over' blijft en waar dat naar toe gaat en hoe ze er voor zorgen dat alle mensen in het dorp mee kunnen doen. Er ontstaan zo onverwachte slimme combinaties. Zo zorgt de lokale mountainbikevereniging er voor dat mensen met een beperking een werkplek krijgen in hun kantine. In dit dorp wordt de besluitvorming gedragen door belangrijke democratische waarden: het gesprek (deliberatie), meedoen en burgerschap, transparantie, invloed, goed omgaan met geld van de belastingbetaler, legitimiteit van keuzes, solidariteit. Waarden die in het doen en het laten van het dorp sterker naar voren lijken te komen dan in de systeemdemocratie.

Mooi is ook dat de systeemdemocratie daar enorm bij geholpen heeft, die maakte immers het model 'burgerbegroting' mogelijk. Zo pakt de Gemeenteraad haar aanmoedigende rol op om de lokale democratie te verlevendigen.

Lokale democratie heeft dan twee bestanddelen:

- Systeemorganisatie met een gemeenteraad en daarom heen hangende ‘toegangspoortjes’ als burgerhoorzittingen, inspraak, raadstafels, motiebijeenkomsten, raadsrotondes, enz. En burgerbegroting dus.
- Lokale democratische processen tussen burgers om te komen tot collectief gedragen publieke besluiten.

Er lijken vier rollen voor de raad te zijn bij dit soort productiekracht-processen:

1. Meedoen
Raadsleden zijn deel van het lokale netwerk en daarom ook een partij die werkende weg vanuit de praktijk aan nieuwe oplossingen bouwt. Hoe vreemd het ook klinkt in het loslaat-jargon, meedoen is daarbij een eigentijds antwoord. Raadsleden kunnen zelf inzet plegen bij maatschappelijke initiatieven. Ze hebben geen beschermde rol als politicus in de arena van de raadsbijeenkomsten, ze kunnen hun drive voor de lokale samenleving ook vertolken door zelf een initiatief te starten. Daarnaast leren ze door ‘meedoen’ de motoren van de lokale samenleving kennen en naar waarde schatten, en ze ervaren de collectieve impact van al die productiekracht. Met niet meedoen en in de bestuurlijke rol blijven zitten plaats je je als raadslid buiten die lokale verandering.

EEN BOOM DIE WARMTE KRIJGT BIJ TUIN IN DE STAD

2. Ruimte maken
Het beeld dat regelgeving productiekracht vaak in de weg zit klopt niet. De drijfveren voor productiekracht komen vanuit bewoners en niet vanuit regels en beleid. Wel kunnen veronderstelde regels belemmeren. De raad kan daar een rol bij spelen omdat veel regels lokale gemeentelijke afspraken blijken te zijn en met praten oplosbaar zijn.[1] Daarnaast kan de raad beleid bijstellen, uitstellen of inwoners lucht bieden. Illustratief is het speelplekkenbeleid in Oldebroek. De raad had daarbij gesteld dat het een financieel neutraal proces moest zijn. Inwoners bedachten een plan waarin de overdracht van speelplekken gemeentebreed haalbaar was, maar wel met een eenmalige injectie van €100.000,- De raad zag dat haar financiële eis de oplossing in de weg zette en haalde deze klem er af.

3. Uitnodigen en aanmoedigen
Een gemeente die productiekracht ziet als een belangrijke ontwikkel-strategie voor haar wijken en dorpen nodigt inwoners uit. Ze kan inspireren met voorbeelden van elders of duidelijk maken dat ze veel belang hecht aan bewonersinitiatieven. De gemeente Groningen doet dat elk jaar met het festival LetsGro, waar zij een podium biedt aan een wirwar van maatschappelijke initiatieven. Of Hoogeveen dat met zijn aanpak van de Smederijen van Hoogeveen bewoners uitnodigt initiatieven te nemen en zelf de besluitvorming ter hand te nemen. Of de gemeente Utrecht met het festival 'Utrecht maken we samen'. Het College van Zeist was ronduit uitdagend toen ze de inwoners van Austerlitz voorlegde: "Denk eens na of jullie een opdrachtgevende rol wil spelen in de organisatie van de zorg." Het landelijke icoon van zorgcoöperaties, Austerlitz Zorgt, is dus gestart bij een wethouder die uitdaagde. Topdown geagendeerd, Bottom Up ontwikkeld.

4. Oppikken en verder brengen
De raad kan in datzelfde Austerlitz ook de rol oppakken van 'verderbrenger'. Want een bewonersinitiatief hoeft niet per definitie zelfredzaam en liefst eenmalig gefinancierd te zijn. Bij 'Austerlitz Zorgt' wordt aangetoond dat inwonersinzet leidt tot een grote maatschappelijke waarde. Financiering van dit soort initiatieven tot meer reguliere inzet is ook een taak van de raad. Nog beter zou zijn dat de raad de economie van de publieke sector zo weet te herordenen dat de 'winst' gaat naar initiatieven in plaats van instituties. Want de winst van een zorgcoöperatie gaat nauwelijks naar de initiatiefnemers maar naar de zorgverzekeraars. En de winst van het werk van de wijkonderneming gaat naar de waardestijging in de boeken van de woningcorporatie. Bij dit soort productiekracht zijn de instituties maar al

1 : De bureaucratie en Ziehet burgerinitiatief, de Kafka-Brigade (2013) in opdracht van het ministerie van BZK en de gemeente Alkmaar.

te vaak ‘free riders’, ze liften mee op de inspanningen van bewoners terwijl ze zelf de revenuen incasseren. Serieuze productiekracht heeft financiële gevolgen, maar die worden nog niet goed verrekend. Dat heeft er ook mee te maken dat er aan positieve doelen gewerkt wordt: gezondheid bevorderen in plaats van ziekte tegengaan en vergroenen en verduurzamen van de wijk in plaats van verloedering tegengaan. Dat daar niet zozeer een prijskaartje als wel een opbrengstenkaartje aan hangt, daaraan zijn we nog niet gewend.

DE BUURTTUIN, ROTTERDAM

Colofon

Tekst:
Joop Hofman en Kees Fortuin

Vormgeving en layout:
Borus. (www.borus.ninja)

Foto's:
Kees Fortuin, Joop Hofman, deelnemers CoP en lokale bewonersinitiatieven

Januari 2016

De Community of Practice Productiekracht en deze publicatie werden mogelijk gemaakt door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de deelnemende gemeenten

Deelnemers CoP:
Alex de Beer (Rotterdam), Martin Bluijs (Utrecht), Frank Brander (Groningen), Astrid Glissenaar (Zeist), Wim van Keulen (Zeist), Gea Lunsing (Hoogeveen), Liesbeth Maats (Utrecht), Bert Michel (Zwolle), Marten Muller (Oldebroek), Gerry Oudekerk (Hoogezand-Sappemeer), Martin Peelen (Hoogeveen), Milou van Rijn (Zwolle), Liesbeth van de Wetering (Groningen), Karin Weusten (Maastricht), Riemer Baumfalk (Ministerie van BZK)

VUUR