

## Het nieuwe organiseren

### Thema 2: Vitalisering van het publieke Domein

---

## Vitaliseren van de publieke ruimte<sup>1</sup>

---

Frans Verhaaren, 5 februari 2013

### Vooraf.

Een jaar geleden begon een groep enthousiaste leidinggevenden en adviseurs, allemaal werkzaam in publieke organisaties, aan een zoektocht hoe zij eraan konden bijdragen om de relatie met burgers en klanten 'nieuw leven' in te blazen. Dit streven naar vitalisering begon als een verzet tegen wat zij voelden als een toenemende druk in hun organisaties tot meer bureaucrativering, meer controle, meer fixatie op krimpende budgetten van bovenaf en tegen de daarbij behorende reactie van meer afwachten, meer defensief gedrag, van juist een grotere afstand tot de burger en de klant. Zij hoopten elkaar te kunnen helpen deze vicieuze cirkel te doorbreken. Al snel werd de oriëntatie op verzet verlaten en wisten we elkaar te inspireren met voorbeelden van kleine successen en raadgevingen hoe zelf verder te komen. Wij willen in dit artikel de lezer een inkijkje geven in een aantal van onze ervaringen en inzichten tot nu toe.

We werden gevraagd om deze overdenkingen te plaatsen in een boek over Het Nieuwe Organiseren. We weten zelf niet of we onze ervaringen wel daaronder kunnen scharen, misschien zelfs niet willen scharen. Wij willen geen nieuw model van hoe organisaties kunnen of moeten functioneren, maar onze bijdrage nadrukkelijk positioneren als een zoektocht met persoonlijke ervaringen. Misschien is juist het niet meer zoeken naar een nieuw model maar uitgaan van persoonlijke ervaringen wel de essentie van 'het nieuwe' ...Maar daarover later meer.

We beginnen met een korte schets van de coulissen, waartegen die zoektocht is begonnen: de huidige maatschappelijke context en zijn effect op werkorganisaties. Niet te lang, want anderen hebben daar al veel en meer over gezegd. Daarna willen we nog even stilstaan bij het merkwaardige spanningsveld, dat in bovenstaande alinea werd aangestipt. De maatschappelijke context is namelijk zodanig, dat de roep om iets nieuws luid klinkt. Een hunkering naar nieuwe zingeving. Maar wat is dan nieuw? Wat is dan zin? En is Het Nieuwe Organiseren weer geen oude wijn in nieuwe zakken? Daarna willen we een paar rode draden benoemen, die in onze zoektocht zichtbaar werden als kiemen van nieuwe verhoudingen. Zij hebben te maken met ander gedrag van mensen, met andere samenwerkingspatronen, en met andere vormen van beïnvloeding dan we tot nu toe gewend

---

<sup>1</sup> Dit artikel is de vrucht van een leergroep, die in 2012 onder de noemer "Vitalisering Publieke Ruimte" zich heeft bezonnen op hun eigen functioneren in hun werk in de publieke sector. Deelnemers waren: *Karnoë Dorenbos* (zelfstandig adviseur), *Bert de Leeuw* (programmamanager Gebiedsgerichte Politie Regiopolitie Limburg-Noord en zelfstandig organisatiecoach), *Hans Rook* (gemeentesecretaris Zederik), *Benito Shukrula* (CIO Politie NoordHolland-Noord), *Sylvester ter Wal* (gemeentesecretaris Hulst), Frans Werter (zelfstandig adviseur), *Frans Verhaaren* (begeleider, zelfstandig adviseur) en *Jeroen van der Zijde* (begeleider, zelfstandig adviseur).

zijn. Tenslotte geven we een aantal praktische voorbeelden van experimenten, die wij in onze zoektocht naar vitalisering van de publieke ruimte hebben geprobeerd, gegroepeerd naar drie terreinen: 1) hoe kom je zelf tot nieuwe relaties met betrokkenen? 2) wat kunnen kleine praktische probeersels zijn om medewerkers, burgers en klanten anders te verbinden? 3) en hoe ga je dan om met de onvermijdelijke spanning die tussen oud en nieuw ontstaat? Deze voorbeelden staan beschreven in losse artikelen op deze website. Dit artikel probeert een overkoepelende beschouwing op dit alles te geven.

## 1. De veranderende maatschappelijke context.

### Crisis

Vandaag de dag is er alom crisis: ecologische crisis, kredietcrisis, bankencrisis, landencrisis, vertrouwenscrisis, en ga zo maar door. In de Trendrede 2012, een jaarlijkse beschouwing van de stand van het land door een aantal jonge intellectuelen, wordt gerept van een ware 'woedevulkaan'. Denk aan de Arabische lente, aan terroristische acties, aan afschuw over de verfoeide maar niet te stoppen graaicultuur, aan het verlies van vertrouwen in de vrije markt als sturende factor, aan een falende overheid en dienstverlening etc. etc. Al dergelijke elementen leiden tot veel onzekerheid en frustratie. Sommigen gaan daar activistisch tegenin, de meerderheid ziet het lijdzaam en klagend aan. Maar het patroon verandert daardoor niet. We zijn zo vrij die crisis te zien als - weliswaar heftige maar ook tijdelijke - golven aan de oppervlakte. Het is niet de onderstroom, die al veel langer aan de gang is en die vermoedelijk voor veel grotere veranderingen zorgt. Over de crisis en de onderstroom hebben anderen indringender en met meer kennis van zaken al geschreven: in kranten, in boeken<sup>2</sup>, op blogs etc. Wij lichten er hier voor ons twee relevante spanningsvelden uit: liberalisering en vertrouwen enerzijds en individualisering en binding anderzijds.

### Liberalisering en vertrouwen

Redelijk dicht onder de oppervlakte maar wel veel structureler dan de huidige financiële crisis is de al decennia aan de gang zijnde liberalisering van de samenleving. Die heeft zich geuit in een fundamentele verschuiving in de verhouding tussen overheid en burger. De verzorgende, sommigen zeggen pamperende, overheid is radicaal teruggetreden. Eerst onder het aanroepen van de zegeningen van de vrije markt en het massaal privatiseren van allerlei overheidstaken. De laatste jaren onder het motto dat de overheid geen geluksmachine is voor onzelfstandige burgers en dat er dus stevig moet worden bezuinigd op allerlei voorzieningen. Gecombineerd met de economische turbulentie heeft dit ook grote gevolgen voor de arbeidsmarkt. Niet voor de kleine toplaag van zichzelf profilerende professionals. Ook niet voor de grote onderlaag van ambachtslieden, die met handvaardigheid hun brood verdienen. Maar vooral voor de zeer grote middenlaag van ambtenaren, laaggeschoolde werknemers, staffunctionarissen en managers. Hebben we die straks nog wel nodig? Hier zullen de grootste klappen gaan vallen. Nu allerwege de schadelijke effecten zichtbaar beginnen te worden van de verzelfstandigingsfilosofie is de

---

<sup>2</sup> Ik verwijs hier bijv. naar:

- het rapport van de WRR "Vertrouwen in burgers" van mei 2012,
- het verslag van een 8-tal workshops over binding in het najaar van 2012 "Loslaten, vertrouwen en verbinding" van Jos van der Lans,
- het boek "In het oog van de orkaan" van Jan Rotmans van okt 2012,
- een brede historische beschouwing "The empathic civilization. The race to global consciousness in a world in crisis." uit 2010 door Jeremy Rifkin.

Eerste Kamer net begonnen aan een parlementair onderzoek hiernaar. Het is wel duidelijk dat in de publieke sector dit een vraagstuk van de eerste orde is: hoe verhouden overheid en burger zich tot elkaar? Onvrede over de huidige arrangementen is groot, het vertrouwen in de overheid is fundamenteel verzwakt maar noch burger noch overheid weet goed hoe het anders zou kunnen. Deze spanning kwamen we in onze zoektocht vaak tegen.

### Individualisering en binding

Nog wat dieper onder de oppervlakte is een trage misschien nog wel ingrijpender beweging van voortgaande individualisering aan de ene kant en opkomende nieuwe verbindingen aan de andere kant. Afgezaagd zijn de verhalen over het oplossen van de klassen en zuilen uit de vorige eeuw. Het individu heeft vergeleken met 50 jaar geleden een ongekeerde keuzevrijheid gekregen, sterker nog, de ideologie is juist dat je in eerste instantie jezelf moet ontplooiën, dat alles mogelijk is als jij het maar wilt. En als dat niet lukt is het ook je eigen schuld. Inmiddels zijn we ook al aardig vertrouwd met de ontsparingen van deze filosofie: de korte lontjes, het egocentrisme, het vervallen van normbesef. Harry Kunneman schreef er een lezenswaardig boek over onder de titel 'Het dikke ik'. Maar ondanks deze schaduwzijden van individualisering is duidelijk dat deze ontwikkeling niet meer is terug te draaien. Voor ons werk zijn er wel een paar ingrijpende consequenties:

- *Zingeving is nu voortaan een individuele opgave geworden.* Bestemming, lange termijn perspectief, zelfsturing in je leven krijg je niet meer vanzelfsprekend mee vanuit geloof of klasse maar moet je zelf ontwerpen. Een burger met een innerlijk kompas is een nieuwe autoriteit in een wereld zonder houvast. Het betekent ook dat zin niet vanzelf meer is gekoppeld aan werk. Voor vele ouderen is dat nog niet zonneklaar, maar zeker de jongere generatie heeft echt ruimere opvattingen over wat een goed leven is dan enkel een flitsende carrière met zoveel mogelijk inkomen. Werk hoort er nog steeds bij maar is één van de onderdelen van een leuk leven geworden. Een beroep doen op die individuele zingeving bleek een belangrijke component in het bezig zijn met vitalisering van de publieke ruimte. De WRR wijst er in dit verband op dat we ondanks onze fixatie op de representatieve democratie veel meer oog moeten krijgen voor de "doe-democratie", die zich op allerlei plekken aan het ontwikkelen is.
- *Individuele verantwoordelijkheid vraagt ook gemeenschapsvorming.* De mens blijft een sociaal dier, er is niets zo erg dan te vereenzamen en nergens bij te horen. Rifkin laat in zijn boek op overtuigende wijze zien hoe de mens in zijn eeuwenlange historie een sprongsgewijze ontwikkeling doormaakt die start met steeds complexere vormen van energieproductie (jagen, landbouw, waterbeheersing, mijnbouw, machines, elektriciteit, digitale verbindingen). Elk niveau van energieproductie vraagt zijn eigen vorm van communicatie en interactie (oraal, schrift, drukwerk, telefoon-radio-tv, internet) met zijn bijbehorende vormen van bewustzijn. Hij laat zien dat de mens zich ontwikkelt van een mythisch stamverband naar netwerken van zeer geïndividualiseerde én verbonden mensen. Uit een vorig tijdperk zijn er nog grootschalige anonieme instituties, met bureaucratische en controlegerichte werkwijzen. Onze leefwereld verandert snel, maar de systeemwereld blijft hardnekkig hiërarchisch en beheersgericht. Dat neemt niet weg dat we ons steeds meer aangetrokken voelen door wat we op menselijke maat zelf kunnen vormen. Ieder kan in die kleine gemeenschappen zijn hoogst unieke talenten kwijt en ervaart daar tegelijk echte verbinding in. We willen de mensen in ons verband zelf kennen, dan kun je samenwerken op basis van vertrouwen in plaats van controle.

Dichtbij ons eigen leven, dichtbij onze eigen noden vindt gemeenschapsvorming plaats: samen de wijk veilig houden, samen een 'Broodfonds' stichten, samen een zonne-energieinstallatie exploiteren. Allemaal voorbeelden van wat men wel 'collaborative consumption' noemt, of zoals Rifkin het formuleert: tekenen van een 'empathic civilization'. Een ongekend reservoir van menselijke energie kan worden aangeboord, zo ontdekten wij in onze zoektocht, voor het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Mits maar niet gepland, mits de betrokken er maar zelf eigenaar van zijn. Ook dat is een kenmerk van die 'moderne gemeenschapsvorming': in plaats van consument word je ook aangesproken als producent/ondernemer, in plaats van werknemer in een groot geheel ben je ook bestuurder/eigenaar van je eigen 'maatschap' (vergelijk de wijk-trusts in Engeland).

## 2. Op zoek naar 'nieuwe zingeving'.

### Wat is nieuw?

In organisatieland duiken voortdurend nieuwe concepten op: projectmatig creëren, Rijnlands organiseren, en nu als laatste loot aan deze onuitputtelijke 'vernieuwings'-stam Het Nieuwe Organiseren. Wel graag met hoofdletters, zodat je het kunt afkorten tot HNO. Met zo'n afkorting staat het al bijna als een huis en heeft het vanzelf bestaansrecht. HNO zoemt nu een tijdje rond. Het geldt als aantrekkelijk en zelfs als een must voor deze tijd. Organisatie- en bestuurskundigen storten zich dan ook massaal op dit nieuwe panacee. Opvallend is dat het grondpatroon onder dit denken steeds is dat we nu in een bestaande, eigenlijk al oude en in ieder geval minder aantrekkelijke situatie verkeren. Maar gelukkig is er een geheel nieuwe situatie mogelijk, die bijna alle problemen van nu oplost. Het is dus een vorm van verlossingsgeloof, maar dat niet alleen. Dit denken is ook gebaseerd op reïfificaties: we gaan van toestand A naar toestand B. Geheel in overeenstemming met de oude verandertheorie van Kurt Lewin: we starten met 'unfreezing', daarna even 'changing', maar we eindigen altijd weer met 'refreezing'. Kortom, het leven zelf is altijd bevroren. De enige beweging komt van veranderplannen, van veranderaars zoals politici, beleidsmakers, managers en adviseurs, die met hun interventies de eeuwige ijsvelden van het leven even proberen te ontdooien. Als HNO wordt gezien als een nieuwe na te streven uitdaging, dan past het daarmee in deze klassieke manier van denken, en is het meteen niet nieuw meer. Maar moeten we wel naar iets nieuws streven? Waar we naar op zoek zijn heeft dat misschien eerder te maken met de kwaliteit van ervaren en samen creëren? Stel je eens voor dat je niks nieuws hoeft te bewerkstelligen. Dat je enkel verwonderd en aandachtig kijkt en ervaart wat er zich in een mens, tussen mensen, in een gemeenschap allemaal voordoet. En dat je op basis daarvan iets inbrengt of juist niet. Tja, je bent dan ineens geen interventiekundige meer, die dankzij ingenieuze ingrepen het nieuwe heil brengt. Durven we wel de interactie in, de dialoog aan met andere mensen? En zo samen iets waardevols te creëren? Gewoon gelijkwaardig, met je eigen kwaliteiten en met oog voor de kwaliteit van een ander. Gezien het beperkende denkkader van HNO willen we onze eigen zoektocht daarom niet graag daarmee associëren.

### Vitaliseren en zingeving

Vitaliseren betekent volgens van Dale: levenskracht geven, bezielen, inspireren, begeistere. Allemaal zaken die we heel positief vinden. Er kleeft slechts één maar aan: het zijn allemaal activiteiten die je eerder aan God zou voorbehouden, niet aan een mens. Er zit

toch weer de conceptie in dat het 'heilige vuur' door de een aan de ander wordt gegeven. Zou het ook kunnen dat ieder mens zelf al een eigen inspiratie, een eigen geest heeft en dus deze niet van een ander hoeft te krijgen? Misschien is die eigen geest nog niet helemaal wakker, daar zou iemand je bij kunnen helpen. Maar wakker worden moet je toch echt zelf doen. Bij HNO en ook bij onze zoektocht duikt het begrip zelfsturing vaak op. Dat is erg vergelijkbaar hiermee: het doelt op een eigen innerlijk kompas, dat iemand gebruikt om keuzes te maken en zijn acties te sturen. Een intern proces van zingeving. Het is mooi als mensen zichzelf sturen, zeker in een wereld waarin weinig houvast meer is. Maar noch het Nieuwe Organiseren, noch vitalisering kunnen dat aan andere mensen bieden. Een slaaf kun je niet bevrijden, dat kan hij alleen zelf doen. Dat impliceert wel dat we op onze zoektocht voortdurend met de verleiding worden geconfronteerd om mooie dingen te doen voor de mensen, maar dat het echt vitale, het echt levende iets is dat je niet kunt plannen, niet kunt sturen. Hoogstens kun je het enigszins faciliteren: vertrouwen, respect en kwaliteit van aandacht lijken daarbij de belangrijkste ingrediënten. Edu Feltmann gebruikt in dit verband het mooie begrip 'gastvaardig zijn': als gastheer je zo gedragen dat de ander zich uitgenodigd voelt om zich thuis te voelen in zijn en jouw omgeving.

Zullen we vitaliseren daarom maar niet opvatten als een overdrachtelijk werkwoord - als een nieuw interventierepertoire -, maar als een wederkerig werkwoord - dus als het herwinnen van je eigen kracht -? Zullen we het ook maar niet in het domein van de organisatiekunde plaatsen? Want dan móeten we allemaal weer naar iets nieuws toe, dan moet er zo nodig weer een andere organisatiestructuur uitkomen. Ja, het is waar, de samenleving verandert enorm en wij als mensen reageren daar sterk op. Maar veranderen is toch de essentie van leven? Dat leven verandert toch voortdurend en daar zoek je dan weer je weg in. Dit artikel wil proberen te beschrijven hoe een aantal mensen, die als leidinggevende of adviseur werkzaam is in de publieke sector, hun weg zoeken in die veranderingen in en rond hun organisaties. Het zal misschien niet altijd lukken, maar we proberen ons wel los te maken van de verleiding van een nieuw interventiemodel, van het formuleren van een 'uitdagend toekomstideaal' voor organisaties. Wellicht valt dit niet meer zo onder HNO, maar het is wel een zoeken naar hoe wij in deze tijd gewoon goed zouden kunnen leven, thuis, in ons werk en in de samenleving.

### **3. Vitaal burgerschap.**

In onze zoektocht naar voorbeelden van en mogelijkheden voor vitalisering van de publieke ruimte kwamen we regelmatig elementen tegen die kenmerkend waren voor de individuele burger én voor de nieuwe vormen van samenwerking tussen burgers:

#### **De zelfbewuste burger.**

Eén van de deelnemers aan de leergroep beschreef een simpele ervaring: hij woont aan een pleintje, dat in de loop der jaren door hangjeugd steeds meer verloederde. Afval slingerde rond, het plantsoentje werd niet meer gerespecteerd en onderhouden. De buurt klaagde al langer bij de gemeente en de politie maar er veranderde niets. Op een gegeven moment waren een paar bewoners het zat en ontplooiden activiteiten - een nieuwe inrichting, spelregels etc. - om het plein weer op orde te krijgen. Dat was het sein voor de buurt om met hulp van een gemeenteambtenaar samen de verantwoordelijkheid voor het pleintje over

te nemen. Het werd ook het begin van meer gezamenlijk overleg in de wijk over 'ons pleintje'.

In plaats van actie te voeren bij de gemeente of gewoon lijdzaam of gefrustreerd af te wachten kozen een paar bewoners dus voor een derde route: zij trokken hun eigen grens en zetten een kleine stap in hun eigen leven. Niks geen grote woorden of grote beloften maar wel een zichtbare actie om de gang van zaken anders te laten lopen. Ditzelfde fenomeen zit ook achter de spectaculaire opkomst van allerlei kleine bedrijfjes van talloze zzp-ers. Of de inmiddels al bijna gevestigde initiatieven van Buurtzorg en de Thomashuizen. Het beleid wordt steeds minder van bovenaf bepaald, waar 'onder' het initiatief neemt groeit er geleidelijk iets anders. Of het echt iets nieuws is en of het zal beklijven, wie zal het zeggen? Maar opvallend is wel de omslag in denken, die je bij deze mensen ziet. Wie graag werkt aan vitalisering van de publieke ruimte is dus aangewezen op deze zelfbewuste burgers. Je kunt niemand daartoe verplichten, maar je kunt wel een setting organiseren waarin ruimte en, zo nodig, stimulans is voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Maar of en hoe ze die invullen, tja, dat hoort dan toch weer bij die zelfsturende burger.

### **Cirkels van vertrouwen.**

Wat in het voorbeeld van het pleintje ook zichtbaar werd was dat één zelfbewuste burger nog weinig verschil maakt. De eerste volgeling is misschien wel het meest cruciaal, want meestal leidt dit tot een zwaan-kleef-aan-effect. Dat zie je bij alle pogingen om de veiligheid en leefbaarheid in wijken te verbeteren, maar ook bij acties om weer de aloude corporatiegedachte nieuw leven in te blazen (broodfondsen, gezamenlijke zonne-energie, energiebesparing in groepen, samen leegstaande kantoren benutten, stadskassen, crowdfunding etc). Onder de noemer 'collaborative consumption' zie je tal van lokale netwerken ontstaan, waarbij ook duurzaamheid en kringloopdenken een belangrijke rol speelt. De sociale media helpen daar een handje bij. De onvermijdelijk geachte mondialisering krijgt er een nieuwe dimensie bij: die van lokale gemeenschappen. Het kenmerkende van die lokale gemeenschappen is dat ze allemaal zijn gebaseerd op vertrouwen in personen die je kent. De gemeenschap is gebouwd rondom een gezamenlijke nood, wens of passie, maar ieder brengt daarin zijn eigen specialistische kennis in. Ze vormen een levend laboratorium voor sociale vernieuwing van onderop, waarin persoonlijke verbinding het werkzame bestanddeel vormt. Vaak letterlijk maar in ieder geval mentaal zijn de deelnemers aan zo'n gemeenschap eigenaar van hun 'maatschap'.

### **4. Een vitaliserende overheid.**

Nogmaals, vitaliseren is geen interventie van een overheid, maar die kan er wel toe bijdragen dat burgers zichzelf hervinden. En dan gaat het niet om wat meer beleidsparticipatie (het bekende inspraakavondje als de plannen al klaar zijn), ook niet om meer maatschappelijke participatie (de burger laten meedoen in de uitvoering van beleid, bijv. als vrijwilliger, als melder van criminaliteit etc), maar om het daadwerkelijk ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. De overheid moet daartoe veranderen van een complexe beleidsfabriek naar een faciliterend bedrijf, de heersende controle- en beheersingscultuur loslaten en zich inspannen om de belangen en wensen van burgers mogelijk te maken. Een aanvraag voor een paspoort is een wens tot reizen, wanneer controleer je die en wanneer faciliteer je die? Een bouwaanvraag is een wens tot meer woongenot, gaat die in het



procedurecircuit of probeer je die zo goed mogelijk te realiseren? Natuurlijk blijven arbitrage en rechtshandhaving noodzakelijke rollen, maar het gaat om het zoeken naar een nieuwe balans tussen vertrouwen in burgers en stellen van kaders, tussen loslaten als het kan en sturen als het moet. In de zoektocht naar zo'n nieuw evenwicht zijn er wel wat lessen voor de overheid te noemen:

- a. Creëer tegenspel: Het gaat niet alleen om het luisteren naar tegengeluiden, maar vooral om het actief uitnodigen van burgers om hun eigen geluid te organiseren. Dan moeten ze wel alle relevante informatie krijgen, niet alleen beleidsrapporten maar met name achterliggende data over de kwaliteit van zorg, van onderwijs, van voeding, van milieu etc. zodat burgers zelf kunnen bepalen wat voor hen relevant is. Menige burger loopt al met een app in een supermarkt om te scannen of voeding wel verantwoord is. Crowdsourcing is al lang bekend bij jongeren, maar de overheid legt amper zijn vragen voor aan de burger. En er is veel ervaring beschikbaar bij frontliners als wijkagenten, leraren, zorgverleners, welzijnswerkers etc, die echter amper wordt benut. Er is tegenwoordig veel meer mogelijk dan inspraak of een enquête.
- b. Baas in eigen wereld: Tegenspel verwijst nog naar reageren op het beleidsproces van de overheid. Maar veel belangrijker is om de burger is zijn eigen leefwereld weer eigenaar te maken en zijn invloed te vergroten. En die leefwereld omvat meer dan het eigen pleintje, dan gaat het ook om de school of opleiding, om het werk, om de vrijetijdsbesteding. Of wat verder weg: de zorginstellingen waarvan men gebruik maakt, de politiezorg, het openbaar groen, de plaatselijke economie. Lang hebben we onder invloed van het vrije marktdenken alles gecentraliseerd in grote anonieme instituties. Daar kun je geen eigen baas van zijn. Wil de overheid serieus die eigen invloed vergroten, dan zal ze kleine clusters op al die gebieden moeten organiseren, dichtbij de burger en de frontliners. En soms moet de overheid meer doen dan alleen faciliteren maar echt een handje toesteken. Zo zijn er gemeentes, die speciale buurtrechten voor een wijk toekennen, lagere OZB-tarieven vaststellen voor wijken met buurtpreventie, werkloze vrijwilligers voorrang geven bij sollicitaties etc.
- c. Geef 'best persons' vertrouwen: Bij elk maatschappelijk initiatief spelen trekkers een belangrijke rol, die slagen of falen van een (m.n. meer langdurig) traject kunnen bepalen. Maar minstens zo belangrijk zijn de verbinders, die tussen leef- en systeemwereld instaan of die groepen burgers onderling kunnen verbinden. Deze 'verbinders' zijn niet altijd even methodisch maar maken van binding hun dagelijkse werk. In een recent onderzoek van de Universiteit van Tilburg worden zij 'best persons' genoemd. Immers, de vraag is niet "what works" maar "who works". Die persoonlijke kleur verdraagt zich niet altijd makkelijk met de eisen van gelijkheid, verantwoording, voorspelbaarheid uit de systeemwereld van de bestaande overheid. De WRR noemt dat de "botsende logica's tussen leef- en systeemwereld". In onze zoektocht kwamen we vaak tegen dat het opstarten van een maatschappelijk initiatief nog het makkelijkst was, veel taaier was de eindeloze strijd tussen vernieuwing en bestaande orde. Een dienstverlenende overheid moet dus veel vertrouwen bieden aan deze 'best persons', omdat zij de sleutelfiguren in de transitie zijn.
- d. Conversaties voor verbinding: Al onze deelnemers werken in organisaties waarin de inhoud en toon van het beleidsdenken gericht is op: we moeten problemen oplossen; we moeten goed onderzoeken waarom iets fout is gegaan; iedereen zal wel eerst vanuit het eigenbelang reageren (NIMBY); we moeten eerst bekijken hoeveel iets kost; wij als autoriteit moeten aangeven hoe anderen zich moeten gedragen; zonder duidelijke leiding kan geen enkel plan slagen; en beleidsvorming gaat altijd van

probleemdefinitie naar aangeven van de oplossing naar het opstellen van een invoeringsplan naar het gecontroleerd invoeren van dat plan. Traditioneel blauwdrukdenken dus met veel cynisme over het zelfsturend vermogen van mensen. Moet dit nou allemaal anders? Ach, er zullen vast allerlei situaties en personen zijn voor wie deze strategieën onmisbaar zijn.

Onze ervaring is echter dat verbinding op die manier niet makkelijk wordt gecreëerd. En een belangrijk inzicht daarbij is dat strategieën voor verbinding eigenlijk worden gevormd door de soort conversaties, die je met anderen voert. Stel je voor, dat je de mensen in je wijk wilt uitnodigen om hen bijeen te roepen over een thema, dat iedereen aangaat, bijvoorbeeld de veiligheid. Dan maakt het veel uit of je een briefje bij iedereen in de bus stopt of dat je bij mensen aanbelt en ze heel persoonlijk uitnodigt. Anoniem adresseren of persoonlijk aanspreken, het zijn twee conversaties maar met een heel verschillend effect. Überhaupt, eerst kijken welke groepen met welke communicatiepatronen in je wijk wonen, voordat je ze aanspreekt en je adressering bij hen aanpassen (avond in het dorpshuis, Twitter, dansavond in disco, buurtkrant etc.) laat zien dat je divers wilt converseren. Zo maakt het ook veel uit of je het in een bijeenkomst hebt over allerlei bestaande problemen, of dat je spreekt over een toekomst die nog buiten bereik is maar met elkaar misschien gerealiseerd zou kunnen worden (converseren weg van een probleem of naar een droom toe). Het maakt ook enorm uit of je in het algemeen spreekt over oplossingen en aanpakken of dat je vraagt wat ieder persoonlijk heeft bijgedragen aan het ontstaan van het probleem (converseren in termen van persoonlijk betrokkenheid). Een nog moeilijkere conversatie is die van dissensus: het is een enorm verschil of je aandringt op allemaal ervoor gaan of dat je serieus onderzoekt of dat iemand nog heel andere opvattingen heeft, of misschien twijfels wil benoemen, of welke uitspraken men liever wil terugnemen. We zijn zo gewend aan de heilzame werking van alle neuzen dezelfde kant op dat we ons nauwelijks kunnen voorstellen dat variëteit in meningen zeker zo heilzaam is. Oplossingen ziet iedereen graag, het is geen kunst om te vragen of men hiertoe geëngageerd is. Maar onderzoeken tot hoever die bereidheid gaat is andere koek: wil je iets beloven zonder er wat voor terug te krijgen? Welke prijs ben je zelf eigenlijk bereid te betalen? Commitment is niet iets abstract maar gaat over eigen grenzen, die moeten worden overwonnen. Het hangt van de soort conversatie af of dit bespreekbaar wordt. Misschien wel de aller moeilijkste conversatie gaat over talenten: kunnen we elkaar aanspreken op ieders unieke kwaliteiten? Durven we die te benoemen, welke zien we nog als mogelijk? Als mensen op dit niveau durven converseren, dan ontstaan er pas echt cirkels van vertrouwen. Dan ontstaat sociaal kapitaal met rijke relaties. Peter Block geeft in zijn boek 'Community; the structure of belonging' nog talloze verdere tips over hoe mensen daadwerkelijk tot gemeenschapsvorming te bewegen.

Al met al hebben we geleerd dat vitalisering een proces is niet van grote beleidsplannen maar van kleine maar gedurfde sociale stapjes. Ze vinden meestal plaats in kleine groepen en kringen. En vooral: je kunt je nooit beroepen op een historie, die toch al bereikt zou zijn. Er vallen geen plannen 'uit te rollen'. De toekomst wordt immers per kamer, per groepje, per conversatie gecreëerd. Vitaliseren vergt twee partijen in de publieke ruimte: de burger die weer bewust is van zijn eigen kracht en zich op nieuwe manieren verbindt met anderen en zo bouwt aan een doe-democratie. En de (vooral lagere) overheid, die qua structuur én qua



cultuur én qua leiderschap dit proces van herwinnen van eigen kracht voedt: “leading by stepping back”.

Doorn, 5 februari 2013

Frans Verhaaren

## **We zijn de mens vergeten**

**Sylvester ter Wal, 22 december 2012**

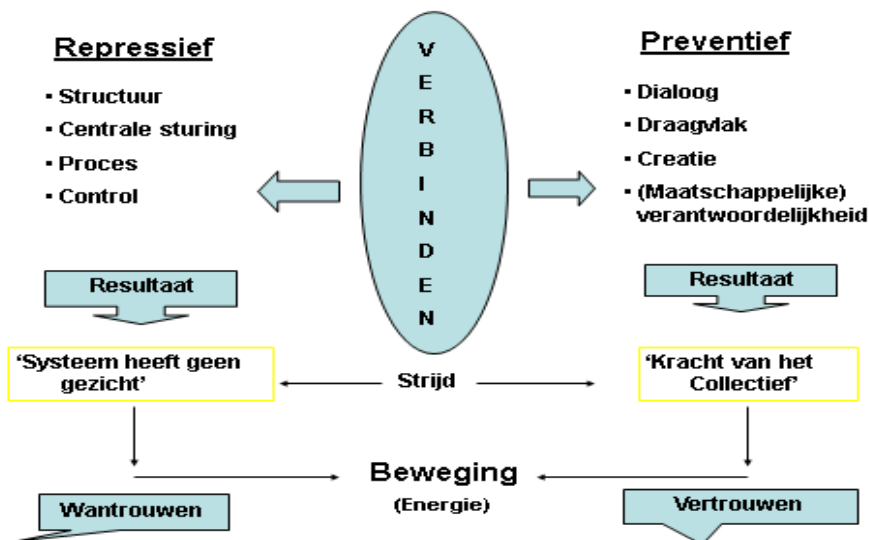
Wanneer je net als ik vele jaren werkzaam ben bij de overheid valt het op dat de discussies over de publieke zaak steeds meer gedomineerd worden door geld en middelen. Door middel van wet en regelgeving en centrale (financiële) sturing wordt in vele gevallen de suggestie gewekt dat de samenleving maakbaar zou zijn. Om grip op deze vermeende maakbaarheid te houden wordt het ene naar het andere controlesysteem in het leven geroepen. Daarmee wordt verantwoording afleggen een vak. De (lokale) overheid wordt steeds meer gezien als een bedrijf, waarbij marktdenken, indicatoren, kengetallen en benchmarking in hoofdlijnen maatgevend zijn geworden voor uitvoering en invulling van publieke taken.

De toegenomen controle en de helaas in vele gevallen toegepaste afrekencultuur (Frissen spreekt zelfs van een 'inquisitiedemocratie') zorgen er steeds meer voor dat er in ambtelijke kringen een vorm van risicomijdend gedrag ontstaat en een berusting in de wens van hiërarchie en regelgeving. Het weglekken van positieve energie en een aantasting van onder meer enthousiasme, creativiteit, gedrevenheid, eigenheid en verantwoordelijkheid liggen op de loer. Als ambtelijk leider van een organisatie ben je, naar mijn mening, verplicht om te blijven appelleren aan de intrinsieke motivatie in jezelf en je medewerk(st)ers. Een blijvend appel aan het vermogen van mensen en de organisatie om, in aansluiting op de vragen van de omgeving, de eigen toekomst van binnenuit en op eigen kracht vorm te geven. Ik gebruik daarvoor ook wel het begrip 'psychische duurzaamheid'

Bij het veranderingstraject dat wij binnen de gemeente gestart zijn viel in eerste instantie op dat de organisatie vastgelopen was in discussies over structuren en processen. Voor elke gebeurtenis bestond een regel of een afspraak en voor afwijkingen werd een nieuwe regel in het leven geroepen. Voornamelijk werd er gecommuniceerd over richtlijnen en middelen. De hiërarchie had de plaats ingenomen van het persoonlijk initiatief en de persoonlijke creativiteit. Conformistisch gedrag op basis van een intern mechanisme van verantwoording aan de hiërarchie, gaf het ambtelijk bestaan heldere kaders. Hoewel niet iedereen zich prettig voelde in deze setting, was er sprake van een algemeen gedogen. Het speelveld was immers gedefinieerd en liet geen twijfels over verwachtingen. De vitaliteit van de organisatie was echter voor een groot deel verdwenen.

Om te beseffen wat er gaande is in een organisatie kunnen vele parameters nader worden onderzocht. De literatuur beschrijft eindeloze methodes en technieken om hier mee aan de slag te gaan. Vanuit het besef dat de vitaliteit van de organisatie grotendeels verdwenen was en dat discussies zich voornamelijk toespitsten op structuren, processen, controle, uniformiteit en blauwdruk denken, kwam bij mij slechts één gedachte op: 'We zijn de mens vergeten'!

In de organisatie stonden structuur, proces, control, hiërarchie en uitvoering centraal. Als gevolg van dit jarenlange denkkader, bleek bij velen behoefte te bestaan aan een pragmatische maar toch ook een herkenbare bureaucratische aanpak van het probleem. In dat kader werd onderstaand schema ontwikkeld. Een schema als hulpmiddel om te visualiseren welke verschuivingen gevraagd werden. Een schema om tot beweging aan te zetten. Een schema om de vitaliteit in de organisatie weer terug te brengen.



Bij het hanteren van dit schema moet gelijktijdig een kanttekening gemaakt worden. Elk systeem suggereert dat er grenzen zijn waarbinnen alles plaatsvindt. Het overzicht wordt in feite ingekaderd, beheersbaar en in sommige gevallen maakbaar en herkenbaar gemaakt. Over de grens heen is echter altijd sprake van een omgeving. Een omgeving die zowel in positieve als in negatieve zin druk uitoefent en verantwoording vraagt. Maar ook een omgeving die vanuit de eigen (lees in vele gevallen subjectieve) manier van waarnemen en interpreteren de werkelijkheid creëert en daarvoor bevestiging of bewijs van ongelijk wenst. Het is evident dat het preventieve en/of repressieve karakter sterk afhankelijk is van onder meer het moment, het onderwerp en de soort omgeving.

In mijn organisatie was sprake van een cultuur die de hiërarchie in stand hield. Een cultuur die structuur, proces en control voorop stelde ten einde beheersbaarheid en maakbaarheid te suggereren. Het zwaartepunt van de organisatie was daardoor vooral gelegen aan de linkerkant van het schema. Structuur, centrale sturing, proces en control zorgde er voor dat er resultaten geboekt werden. Deze resultaten waren echter de uitkomsten van een systeem dat anonimiteit en passiviteit bevorderde. Het gebruikte systeem had niet of nauwelijks draagvlak. Het genereerde niet of nauwelijks energie bij de deelnemers. Het systeem werd vanuit de hiërarchie aangestuurd en had in vele gevallen een repressief karakter waardoor negativisme en in vele gevallen wantrouwen in de hand gewerkt werd.

Om beweging te genereren en vitaliteit terug te brengen werd vervolgens vooral nadruk gelegd op de menselijke maat zoals weergegeven aan de rechterkant van het schema. Het aangaan van de dialoog en het creëren van interactie en draagvlak werd gestimuleerd. Daarnaast werd gevraagd vanuit de eigen creatie en inventiviteit te gaan handelen. In het geval van de publieke taak werd ook aan de context maatschappelijke verantwoordelijkheid geappelleerd. De gedachte daarbij was dat deze beweging zou kunnen leiden tot hernieuwd elan en energie. Het resultaat werd in dit geval gevormd door de kracht van het collectief. Dit leverde naar verwachting ten minste eigen waarde en vertrouwen op.

In het schema wordt aangegeven dat de linkerkant niet zonder de rechter kan en omgekeerd.

Pas wanneer er een zeker evenwicht bestaat in de aanpak kan beweging ontstaan.

Ruimte geven en vasthouden aan het credo 'Fouten maken mag' hebben deze beweging in vele gevallen gestimuleerd. Ook het uitventen van (kleine) successen bleek te werken. De volgende casus laat dit zien.

### De kantine

*Het gemeentehuis beschikte over een kantine die niet of nauwelijks gebruikt werd. De kantine was somber en donker, het meubilair oogde uit de oude doos en de gordijnen waren zelfs niet geschikt om als mantel voor de plaatselijke Sinterklaas te dienen. Toch bleek er in de organisatie behoefte te zijn aan een kantine ruimte en een ruimte waar men elkaar kon ontmoeten. Vanuit de hiërarchie en het ontstane gedachte patroon werd door de medewerk(st)ers gekeken naar het management. Zij moesten maar met een oplossing komen.*

*Deze oplossing hebben wij niet geboden. De kantinejuffrouw werd op gesprek gevraagd en het algemeen gevoel bij het personeel werd besproken. Aan de kantinejuffrouw werd gevraagd of zij het op zich wilde nemen om de verandering van de kantine te begeleiden. De onzekerheid die bij haar als gevolg van de vraagstelling ontstond werd weggenomen door het uitspreken van vertrouwen en steun. De kantinejuffrouw mocht een beroep doen op een door haar samen te stellen werkgroep.*

*Het werkbudget dat zij toebedeeld kreeg bedroeg €25.000,--.*

*Vanuit de oude gedachte van structuur, hiërarchie en proces ontstond in eerste instantie verzet in de organisatie. Er moest, aldus het management een leidinggevende aan het proces worden toegevoegd als supervisor. De afdeling Financiën was van mening dat de kantinejuffrouw geen budgetbevoegdheden had en daarom niet mocht fiatteren. De rechtmatigheid van de overheidsuitgave zou in het geding zijn. De afdeling Interne Zaken was van mening dat alle inkoop volgens de regels moest geschieden en dat meerdere offertes moesten worden aangevraagd. Het hoofd van de Buitendienst wenste een plan van aanpak, zodat eventueel benodigde handjes konden worden ingepland in de tijd.*

*Uiteindelijk is het niets van dit alles geworden. De kantinejuffrouw werd voor dit project aan de gemeentesecretaris gekoppeld en kreeg op basis van vertrouwen de ruimte. Over de uitgaven voor de kantine werd afgesproken dat de kantinejuffrouw de winkelbonnetjes netjes zou inleveren. Zij heeft met veel genoegen een IKEA vestiging bezocht voor de aankleding van de kantine. Haar smaak, haar keus, haar werkterrein. De benodigde handjes heeft ze gehad van de vele vrijwilligers (medewerk(st)ers) die dit project tot een succes wilden maken. De handjes van de buitendienst kwamen er zonder morren op basis van intermenselijke contacten en de wil om gezamenlijk het project te realiseren. In het voorjaar heeft de kantinejuffrouw ten overstaan van het personeel de vernieuwde kantine geopend. Hij wordt goed gebruikt en een ieder is er zuinig op. De kantinejuffrouw is de baas.*

### Tenslotte:

Vitalisering in de publieke ruimte kan mijns inziens dagelijks worden gerealiseerd met kleine stapjes. Stapjes gebaseerd op de menselijke maat, waarbij humor, relativering, draagvlak, doorzettingsvermogen, respect en vertrouwen sleutelwoorden zijn. Alleen repressief optreden leidt per definitie tot een toename van werkstress en negatieve energie.

Het zoeken naar de dialoog en het draagvlak daagt de omgeving uit tot extra creativiteit en genereert in vele gevallen positieve energie. Het geven van ruimte, vertrouwen en respect is onontbeerlijk, evenals het toestaan van fouten zonder direct af te rekenen. Door kwetsbaarheid te tonen bij de zoektocht naar antwoorden en anderen in dit proces toe te laten, kan de kracht van het collectief worden aangesproken.

Bij het proces moet wel de kanttekening gemaakt worden dat een verschuiving van links naar rechts in het schema in vele gevallen neerkomt op een cultuurschok en/of mentaliteitsverandering. Loslaten van gevestigde normen en waarden en het doorkruisen van de bestaande hiërarchie, geeft in vele gevallen naast weerstand ook voeding aan (faal)angst en onrust. Belangrijk hierbij is dat de ambtelijke top steun en vertrouwen blijft uitspreken en ruimte geeft voor ervarend leren.

Vitaliteit betekent geloven in de kracht van mensen. Het zoeken naar verbindingen in een wereld van oneindige (tijdelijke) netwerken is daarbij gewenst. Een balans tussen systeem en mens zal naar mijn mening voor beweging kunnen zorgen. Stimuleren en begeleiden van actoren om met elkaar deze beweging tot stand te brengen is één van de elementen gebleken die van mij als leider gevraagd werd.

Vitalisering begint met vitaliteit en vertrouwen in de kracht van het collectief. Van control naar creatie vraagt om een menselijke maat.

Sylvester ter Wal MCM

## **‘Loslaten en bijdragen’**

**Bert de Leeuw, 21 december 2012**

Eén van de beleidsspeerpunten van de politie Limburg-Noord is het doorontwikkelen van gebiedsgebonden politiewerk. We zoeken naar verbinding en samenwerking met partners, burgers en ondernemers en gaan ervan uit dat burgers ook zelf aan hun veiligheid willen werken.

Maar hoe krijg je het thema veiligheid op de agenda van burgers en hoe krijg je ze daar structureel op in beweging? Wat vraagt dat voor gedrag van politie en haar partners? In onze regio experimenteren we daarbij op kleine schaal met wijkagenten, maar ook in enkele grotere projecten in Roermond en Venray. Onze ervaringen in Roermond en Venray zullen we hier beschrijven.

Eén van die projecten starten we eind 2009 en richt zich op de wijk ‘de Donderberg’ in Roermond. Een kansarme wijk van ca. 8000 inwoners met 79 verschillende nationaliteiten. Er leven 2800 kinderen, van wie er zo’n 140 het risico lopen om (verder) af te zakken in de criminaliteit. Het Ministerie van Justitie heeft ons een subsidie verstrekt. Onze taakstelling richt zich op het organiseren van de samenwerking met de bewoners en het interveniëren op criminele en overlastgevendende jongeren in een vorm die voor hen vooral perspectief biedt.

Een tweede project, dat we in juni 2010 starten richt zich op de wijk Landweert in Venray. Een wijk van ca. 6500 inwoners. Een gewone middenstandswijk zonder complexe problemen. De provincie Limburg verstrekt ons een subsidie om in die wijk te starten met burgerparticipatie.

Achterliggende gedachte bij onze projecten is dat communicatie in de vorm van zenden geen enkel effect meer heeft op burgers. En dat zaken pas echt betekenis voor wijkbewoners krijgen al ze die ervaren door te doen, te handelen en te beleven. We werken in het algemeen aan drie hoofdthema’s in de projecten. Het positioneren in de wijk van een integraal wijkteam, bestaande uit professionals van gemeente, politie, woningbouw- en welzijnsorganisaties. Het ontwikkelen van structurele burgerparticipatie en het samen aanpakken van veiligheids- en leefbaarheidsproblemen in die wijk.

### **Op bezoek in Bournemouth**

Voordat we in Roermond starten, bezoeken we een aantal collega’s die op een soortgelijke wijze bezig zijn bij de ‘Dorset police’ in het Verenigd Koninkrijk. Eind juni 2009 reizen we voor de eerste keer naar de Dorset Police in Bournemouth en Poole. Zij hebben het concept ‘Safer Neighbourhoods’ in praktijk gebracht in de wijk Rossmore & Alderney en wij wilden zien hoe dat werkte. Hoe ontwikkel je burgerparticipatie en wat is er voor nodig? We worden ontvangen door sergeant Johannes Oosthuizen, chef van het wijkteam en zijn baas Adrian Whiting. Samen met hen nemen we het programma van de komende dagen door. We gaan

in gesprek met een breed scala aan frontliners, we gaan mee op surveillance, we interviewen een aantal managers en een schoolhoofd. Maar goed, ik zal U een brede beschrijving van het programma besparen en U vooral meenemen in onze beleving van die twee dagen.

De wijk Rossmore & Alderney is een wijk vergelijkbaar in grootte en problematiek met die van 'de Donderberg' in Roermond. Frontliners zoals politie, woningbouw, gemeente, maatschappelijk werk en jeugdzorg werken dagelijks in nauw verband en complementair samen aan hun doelstellingen in de wijk. Er is veel ruimte om dat te doen, wat zij nodig vinden in de wijk en worden actief ondersteund door hun managers. Zij werken actief samen met burgers.

Het politieteam dat in de wijk actief is, bestaat uit 8 collega's. Agenten( PC's) en hulpagenten (PCSO's). Het wijkbureau van de politie staat midden in de wijk in het meest vervallen gedeelte en is eigenlijk zelf ook behoorlijk vervallen. 'Maar dat is geen probleem', zegt Johannes Oosthuizen, 'dit is de plaats waar we moeten zijn'. Het staat naast de school. Dagelijks lopen onze collega's in koppels van twee of samen met een andere frontliner door de wijk. Ze surveilleren en doen hun werk. Maar ze houden ook streetcorner meetings bij de supermarkt, het tankstation of bij de kerk. Met een standaard vragenlijst interviewen ze de wijkbewoners en stellen vragen over leefbaarheid en veiligheid. De hulpagenten houden daarnaast zo'n 80 interviews per maand. Al surveillerend spreken zij tussentijds wijkbewoners aan en werken eveneens de standaard vragenlijst af. Het is gewoon onderdeel van hun werk. Het is geen extra, het hoort erbij. Er worden Environmental Visual Audits georganiseerd, zeg maar een soort wijkschouw.

Ondertussen wordt actief en hard gewerkt aan de veiligheid van de wijk. We gaan mee op surveillance. Een wijkagent houdt een jongen staande, die volgens hem op school hoort te zijn. Eén op één wordt de school gebeld. Enkele minuten later wordt de jongen door de agent op school afgeleverd. Op het bureau wordt een briefing gehouden. Twaalf jongeren worden gezien als 'targets', letterlijk alles wordt van ze bijgehouden. Waar wonen ze, waar gaan ze naar school, waar hangen ze, wie zijn de vrienden, we doen ze precies? Dagelijks is er contact met de top twaalf en wordt op een whiteboard gestructureerd bijgehouden, wat we weten. Op anti-social behaviour is een wettelijke structuur ontwikkeld, die na een aantal waarschuwingen tot gedragsvoorschriften kunnen leiden. Als jongeren zich daar niet aan houden kan dit uiteindelijk leiden tot een voorgeleiding bij de civiele rechter met een taak- of celstraf tot gevolg. Kortom een strak regime, waarin we er vriendelijk en aardig voor zorgen dat jongeren met asociaal gedrag zich fatsoenlijk gaan gedragen.

De apotheose. We bezoeken een public meeting, midden op een doordeweekse dag in de bibliotheek. De meeting wordt geleid door Johannes Oosthuizen, onze sergeant. Naast hem zitten alle frontliners. Zo'n 80 bewoners zijn aanwezig. Samen met de frontliners legt Johannes uit, wat de resultaten van de afgelopen maand zijn op de 3 prioriteiten, die de vorige keer door de wijkbewoners zijn gekozen. In de regel zijn dit thema's zoals vernielingen, overlast van verslaafden, rondhangende jongeren, schoolverzuim, vervuiling, woninginbraken of verkeersoverlast. Eerder is er ook wel eens gekozen voor 'hondenpoep' en als bewoners dat een prioriteit vinden dan pakken we dat ook aan, aldus Oosthuizen. Het voelt niet als verantwoord, het is een dialoog, respectvol, laagdrempelig, gelijkwaardig en met wederzijds begrip. Maar wel vol vuur en passie van beide kanten. Engagement alom.



Daarna wordt besproken wat de interviews van de afgelopen maand aan thema's hebben opgeleverd. De wijkbewoners krijgen de gelegenheid om weer drie speerpunten te kiezen. Afsgesproken wordt wat de wijkbewoners kunnen bijdragen en wat de frontliners kunnen betekenen. Aan het eind van de meeting volgt een daverend applaus van de wijkbewoners voor politie en partners. Direct daarna gaan de partners met elkaar aan de slag. Er wordt overlegd hoe ze samen de gekozen thema's vanaf morgen kunnen gaan aanpakken. We staan versteld. Een beleving waar we kippenvel van krijgen. Een droom die we graag in de Donderberg willen waarmaken.

Vrijdagmorgen 26 juni 2009 worden we uitgezwaaid door Johannes Oosthuizen, voorzien van de nodige digitale documentatie over Safer Neighbourhoods. Hoe ontwikkel je het, wat heb je nodig, welke instrumenten kun je gebruiken. Een hele toolkit en een leerprogramma voor managers en agenten. We zijn bekaf, maar als we de goede dingen kunnen overnemen, dan wordt het zeker wat in Roermond. Als er ons één ding duidelijk is geworden, dan is het dat bewoners eigenaar zijn van hun wijk en dat zij zeggenschap hebben over de zaken die we samen aanpakken. En dat we vooral moeten luisteren, begrijpen, dienen en minder gaan zenden en overtuigen. We geloven erin en zullen er alles aan doen om het te laten slagen.

### **De Donderberg in Roermond.**

Eind 2009 starten we echt in Roermond. Ik kies ervoor om zelf als projectleider te starten. Het project is innovatief, maar ook risicovol. Veel collega's raden me af om in zo'n complexe wijk in Roermond te starten, maar .... als het daar lukt dan weten we meteen of en hoe het werkt. De gemeente Roermond stelt Maria Pastwa als dagelijks coördinator aan die de operationele activiteiten vorm zal geven. Samen gaan we gedurende twee jaar aan de slag.

We maken een globaal projectplan. Globaal omdat we absoluut geen strak plan hebben. De start verloopt dan ook moeizaam. Deelnemende partners en subsidieverstrekkingen willen een concreet uitgewerkt plan zien. Maar een blauwdruk kunnen we niet maken want 'Je moet op de plattegrond van de ander lopen'. Processen zoals het vormen van allianties tussen partners en bewoners vragen de tijd die het nodig heeft. Je opereert in een sociaal complexe en dynamische omgeving met veel actoren, die vaak vanuit hun eigen context keuzes maken die niet altijd in het verlengde liggen van de resultaten die jij wil boeken. Je hebt weliswaar de horizon van wat je wil bereiken wel min of meer helder, maar ook dat tussen de verschillende achtereenvolgende fasen afhankelijkheden zitten. Feitelijk weet je pas waar fase 2 begint en hoe die er min of meer specifiek uit kan zien als fase 1 is afgerond.

*De verschillen in beleving tussen wat aan de frontline gebeurt en hoe de backoffice daarop acteert wordt hier manifest. We zijn gewend om van 'binnen naar buiten' te redeneren. Systemen in de 'binnenwereld' van overheidsorganisaties zijn gericht op regie en interne controle. Er wordt gevraagd om verantwoorde gedegen plannen die passen in de bestaande systemen, van waaruit samenwerking en financiering ook gelegitimeerd kan plaats vinden. Maar de buitenwereld ziet er anders uit. Die is dynamisch, instabiel en verandert iedere dag ! Een vooraf bedacht verijnd stappen*

*projectplan is na één dag al gedateerd. We vragen om van 'buiten naar binnen te denken'. Maar hoe verantwoord je als afdelingschef bij je chef een plan waarin staat dat we iets gaan doen, waarvan we wel beetje maar nog niet helemaal weten hoe het eruit gaat zien? We begrijpen de spagaat waarin we onze chefs brengen.*

We starten met het formeren van een integraal wijkteam. Het team bestaat uit diverse operationele medewerkers van gemeente, politie, woningbouw en welzijn. Samen werken we eraan om vooral complementair te gaan werken. Naar buiten toe moeten we aanvullend aan elkaar gaan werken, als ware het een team met één gezicht. Herkenbaar voor bewoners. Dat we binnen op basis van taakstelling en competenties het werk weer verdelen en niet altijd in de wijk aanwezig zijn, moet voor de bewoners geen dilemma zijn.

De teamleden zijn razend enthousiast en willen graag. Maar als we aan het einde van de eerste workshop voorstellen om de bewoners van de Donderberg te gaan bevragen op de zaken die zij belangrijk vinden om samen met ons op te pakken, treedt de aarzeling op. Argumenten zoals : 'We weten toch wat bewoners willen. Ze slaan ons van de deur af. We hebben jaren niets laten zien', vliegen over tafel. Afijn we besluiten om voorlopig nog maar even niet naar buiten te treden. Als de 'ambitie' er (nog) niet is, dan stellen we dat maar even uit.

*We onderkennen de beleving en gevoelens van de teamleden. Het vraagt heel veel verandervermogen. Ineens ben je niet meer de professional die vanuit het vakmanschap alles al weet. Je gaat er niet meer over. Er wordt gevraagd om te luisteren naar de ander. Je bent niet meer zo belangrijk en je hebt het niet meer onder controle. Loslaten en het eigenaarschap/zeggenschap bij de bewoners neer leggen. Ze, de bewoners dus, kunnen gaan twijfelen aan je professionaliteit. En hoeverre is er dan nog vertrouwen in ons. Hoe bouw ik de brug naar ander zonder mezelf te verloochenen. Heb ik het dan de afgelopen jaren niet goed gedaan etc.*

In fase 2 starten we met de positionering en branding van het team. We ontwikkelen samen met de teamleden een huisstijl en de daarbij behorende communicatiemiddelen. En dan moet het er in fase 3 toch van komen. Immers in Bournemouth hebben we geleerd dat het belangrijk is om eerst de interviews te houden in de wijk. De uitkomsten van de interviews heb je nodig voor je bewonersavond. Maar interviews markeren vooral dat je de 'stem' van bewoners belangrijk vindt. Dat je met elkaar in gesprek wil. Dat we de handen op elkaar willen krijgen voor een stukje samenwerking. Het interviewen wordt door het wijkteam uitbesteed aan Stadstoezicht van de gemeente Roermond. Een keuze die we als projectleiding absoluut niet ondersteunen, maar sommige dingen hebben tijd nodig.

*Wederom blijkt hoe moeilijk het is voor frontliners om vanuit oude gewoonten de 'overstap' te maken. Als projectleiding hebben we deze keuze voor 'Stadstoezicht' voorlopig geaccepteerd met de wetenschap dat intrinsieke motivatie voor het houden van interviews door de teamleden met bewoners van cruciaal belang is. Onderken je de relevantie van het interview als onderdeel van een proces waarin je laat zien dat je werkelijk wil luisteren naar bewoners en laat je in gedrag ook zien dat je echt op zoek bent naar verbinding?*

Ondertussen heeft het wijkteam een eigen locatie gekregen in de wijk. Het logo met huisstijl is stevig zichtbaar aan de buitenkant. Communicatiemiddelen, zoals flyers, huiskrant, etc. laten dezelfde huisstijl zien. Achtliggende gedachte hierbij is dat het team herkenbaar wil werken in de wijk. Bewoners kunnen binnenlopen en doen dat ook regelmatig. Het team regelt dat er op gezette tijden iemand aanwezig is, die bewoners te woord staat namens alle deelnemende disciplines.

Vanuit één dagblad wordt een trend neergezet dat het team er vooral is om de jacht op overlastgevende en criminele jongeren te openen. Het resulteert in een brandstichting, waarbij molotovcocktails door de ruiten van het wijkgebouw worden gegooid en de locatie volledig uitbrandt. Managers van verschillende disciplines kiezen ervoor om het team terug te trekken op de eigen werklocaties van de teamleden. Maar de teamleden weigeren, ze trekken in portacabins voor het wijkgebouw en zetten onverstoord hun werk voort. Ze beseffen dat dit het moment is waarop ze juist aan de bewoners kunnen laten zien dat het hen echt menens is. In de planning lag op dat moment een eerste bewonersavond. Het team kiest ervoor om die uit te stellen. De sfeer in de wijk is sterk verhard ten opzichte van groepen jongeren. Een bewonersavond zou op dat moment resulteren in een Poolse landdag.

Nadat de rust enigszins is teruggekeerd wordt de eerste bewonersavond gehouden. Het team presenteert de behoefte van de bewoners op basis van de uitkomsten van de interviews en stelt dat er drie prioriteiten door de bewoners kunnen worden gekozen, waaraan het team en bewoners de komende tijd samen kunnen gaan werken. Bewoners blijken wantrouwend te zijn. Jarenlang is er veel beloofd en weinig waargemaakt. 'Eerst zien en dan geloven' is vanzelfsprekend de basishouding. We kiezen er dan ook voor om de eerste drie prioriteiten overlast jeugd, verkeersoverlast en vernielingen, zelf op te pakken. We moeten laten zien dat we echt willen.

In de loop van de tijd krijgen we voldoende verbinding en vertrouwen. Door vooral ook aandacht te besteden aan individuele problemen van bewoners en opzichtig te werken aan de gekozen prioriteiten lukt het om echt verbinding te krijgen. De maanden daarop krijgen we meer en meer ervaring in het kiezen van samenwerkingsvormen met bewoners, met het vieren van successen en worden zowel de interviews als de bewonersbijeenkomsten cyclisch gehouden. Omdat de wijk te groot is en vooral om de gemeenschapszin tussen bewoners te versterken, wordt er gekozen om de wijk in vier kwartielen te verdelen, rekening houdend met de culturele achtergrond van de bewoners en de daaraan verbonden belevingswereld. De communicatie rondom de bewonersbijeenkomsten wordt per kwartiel afgestemd op de cultuur en belevingswereld van de bewoners. Zo wordt bijvoorbeeld de bewonersavond in het multiculturele deel gestart met het rondgaan van de plaatselijke steelband, die bij bewoners aanbelt en vraagt of ze mee willen gaan naar het wijkgebouw voor een gezellige avond, waarbij we ook gaan praten over de veiligheid van de wijk.

Inmiddels bestaat het team uit ca. 25 medewerkers. Heeft het een huisvesting verkregen midden in het winkelcentrum. Wordt er zowel incident- als probleem georiënteerd gewerkt. En heeft het zijn verbinding en betekenis gekregen die het verdient. Bewoners bepalen de prioriteiten en werken hier samen met de teamleden. Een groot deel van de eerder betitelde risicovolle jongeren zitten weer op school, lopen stage of hebben een baan. Frequente samenwerking tussen de partners en vooral het uit de anonimiteit halen van deze jongeren met een consequent maar vooral perspectief biedende benadering heeft veel opgeleverd.

Bewoners werken hier stevig aan mee. Kwaadwillende jongeren worden door bewoners gespot en samen met het team benaderd.

Het wijkteam straalt een enorm enthousiasme uit. Mede dankzij hen en de behaalde resultaten heeft de gemeente Roermond later op basis van keerzijde financiering ca. 2 miljoen subsidie verkregen van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Inmiddels wordt de wijk infrastructureel stevig aangepakt en verbeterd in samenspraak met de bewoners en het wijkteam.

## **Landweert in Venray**

In juni 2010 starten we in Venray. Eén van de leermomenten van Roermond was, dat het belangrijk is om aan de voorkant meer te investeren in bestuurlijk draagvlak. Waar we zeker in het begin in Roermond nog zo naïef waren dat we dachten dat druk van buiten, van bewoners dus, ook tot veranderingen in de organisaties van de deelnemende partners zou leiden, weten we inmiddels wel beter.

Na enige voorlichtende rondes voor de gemeente Venray en haar partners (politie, welzijn, woningvereniging) organiseer ik samen met mijn Engelse collega JP een reis naar Bournemouth. Met een delegatie van ca. 20 mensen bestaande uit bestuurders, tactisch en operationeel managers en uitvoerende medewerkers afkomstig uit de organisaties van alle deelnemende partners reizen we naar Bournemouth. In een vierdaagse 'training' laten we de deelnemers ervaren wat het Safer Neighbourhoodsconcept inhoudt, zowel op bestuurlijk, strategisch, tactisch als uitvoerend niveau. Alle deelnemende partners, zoals politie, gemeente, welzijn, woningverenigingen laten ons zien hoe zij integraal samenwerken met wijkbewoners. Op de terugweg is er niet veel voor nodig om de handen op elkaar te krijgen voor een pilot.

Ik kies ervoor om vooral vanuit de rol van begeleider/trainer/adviseur te opereren. De gemeente stelt een projectleider en een operationeel coördinator voor het project beschikbaar. Een daarmee ligt de kern van het project bij de gemeente als eerstverantwoordelijke voor het integraal veiligheidsbeleid.

De projectleider, Monique Janssen, schrijft samen met mij een projectplan. De inhoud van het project beschrijven we wederom in globale stappen. Maar bij de verankering in de deelnemende organisaties en de borging van het project op langere termijn staan we uitgebreid stil. Wat is de rol van de bestuurders, de managers en wijkraad in het project. Het duurt behoorlijk lang voordat we dit aspect gedegen en vooral gedragen in het plan hebben staan. Iedereen is enthousiast en wil dat we starten, maar we geven pas gas als ook voor de bestuurlijke samenhang van het project en de daaruit voortvloeiende consequenties groen licht gegeven wordt.

*In het project van de Donderberg leerden we dat het uitermate belangrijk is dat de top van de deelnemende organisaties zich intrinsiek verbindt aan de doelstellingen en de wijze van aanpak. De gezamenlijke reis naar Bournemouth met het smaldeel*

*van Venray en het daarna weloverwogen ratificeren van het projectplan zijn markante randvoorwaarden om 'binnen' de deelnemende organisaties gelegitimeerd te kunnen werken.*

Op basis van de ervaringen van Roermond formeren we een wijkteam waarin gemeente, politie, welzijn en woningvereniging deelnemen. Globaal hebben we een beeld over de inhoud van de workshops. Maar nadat we in de eerste workshop vooral hebben gewerkt aan het verkennen van de onderlinge werkwijzen en de manier waarop we complementair zouden kunnen werken, wil het team in workshop twee al naar buiten Bewoners interviewen en vooral hen vragen wat het team in de wijk kan betekenen. Hoe anders dan in Roermond. In dit geval ook een confrontatie met mijzelf. Het leert me wederom dat iedere context zijn eigen manier van handelen kent en dat het sjabloon van de één niet zonder meer past op de ander. Je weet het en toch.... je stapt in de valkuil.

*Ik vermoed dat de gedegen voorbereiding van het project in Venray hierin van cruciaal belang is geweest. De wijkteamleden hebben bijvoorbeeld in Bournemouth kunnen zien en beleven wat de samenwerking met bewoners kan betekenen en op welke wijze leidinggevendend die samenwerking daar stimuleerden.*

Monique en ik zijn blij en verrast. Wat een passie, wat een lef en dadendrang binnen het team.

We besluiten om geen brede ondersteuning meer te vragen van een adviesbureau voor de communicatie. Van Roermond hebben we voldoende geleerd om het zelf te doen. Alleen voor het ontwerp van de huisstijl gebruiken we een creatieve ontwerper. De rest, zoals het kiezen en ontwerpen van de gewenste communicatiemiddelen doen we zelf. We komen tot twee verschillende ontwerpen van de huisstijl. Het team beslist dat we in de eerste bewonersavond, de bewoners laten kiezen welke huisstijl en communicatiemiddelen zij wensen. Het team gaat de wijk in om interviews te houden. Geen voorgebakken vragen, maar een open interview. Geef bewoners de ruimte om te vertellen wat zij van de veiligheid en leefbaarheid van de wijk vinden. De leden gaan individueel huis aan huis interviews houden. Daarnaast ontwerpen we een 0- en een 1-meting m.b.v. de communicatie- en participatieladder. Dit keer willen we ook weten of de samenwerking tussen de teamleden en de bewoners na een jaar verbeterd is.

De eerste bewonersavond wordt druk bezocht. We leggen aan de bewoners uit hoe we graag willen samenwerken. Eerst interviews voorafgaand aan de bewonersavond. Op de bewonersavond zelf doen we vier dingen. Ten eerste terugkijken op de bereikte resultaten van de afgelopen tijd op basis van de eerder gekozen prioriteiten, dan het presenteren van de top tien uit de interviews, dan het kiezen van een top drie en het clusteren van 'vrijwilligers' uit de wijk aan de wijkteamleden voor de gekozen prioriteiten waaraan we samen gaan werken.

Naast enkele andere prioriteiten, blijkt vooral het plaatsen van een pannakooi in de wijk Landweert door de gemeente op veel verzet van de bewoners te stuiten. Men is het niet eens met de plaats die gekozen is. Aanvankelijk houdt de gemeente vast aan de plaats. Er is al een bouwvergunning afgegeven en het proces is onomkeerbaar. Uit de verschillende bewonersbijeenkomsten blijkt dat het team vooral moet interveniëren op de plaatsing van de

pannakooi. Als het team echt wil laten zien dat bewoners vooral zelf beslissen wat belangrijk is in de wijk, dan is dit het item waarop bewoners het team zullen afrekenen. Het kost wel wat energie, maar uiteindelijk lukt het team om van de gemeente de ruimte te krijgen om samen met de bewoners opnieuw aan de slag te gaan om een goede plaats te zoeken voor de pannakooi. Op de volgende bewonersavond wordt dit als een succes gevierd. De verbinding is er. Later gaan bewoners samen met teamleden aan de slag en wordt een locatie gevonden die draagvlak heeft bij de jeugd, bij de bewoners en bij de gemeente.

Na een vijftal bewonersavonden in de afgelopen anderhalf jaar is de stand van zaken als volgt. Alle teamleden houden gedurende hun werkzaamheden in de wijk gelijktijdig korte interviews. Periodiek gaan alle teamleden met de 'koffiekar' naar het winkelcentrum in de wijk. Benaderen bewoners, drinken koffie en houden gelijktijdig interviews. Op de bewonersavond presenteren de bewoners de ondernomen activiteiten en de resultaten van de top drie van de vorige keer. Zij zijn de eigenaar van het probleem. De professionals (het wijkteam) beschouwen zij als ondersteuners en adviseurs. Bewoners doen zo veel mogelijk zelf of verzoeken het wijkteam om actie in die specifieke gevallen waar de professionaliteit of de legitimiteit van optreden slechts aan wijkteamleden is voorbehouden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan repressieve acties die tot arrestaties door de politie kunnen leiden.

Als we de top drie kiezen is er geen thema of er doen wijkbewoners actief mee. Zo niet, dan wordt het geen thema waaraan we werken. Direct na het kiezen van de thema's bezien clusters van bewoners samen met de teamleden, hoe we de gekozen thema's gaan aanpakken en maken daarover bindende afspraken. We kijken uit naar het moment waarop niet de coördinator van het team de bewonersavond voorziet, maar dat één van de wijkbewoners dat doet.

Inmiddels zijn we beland in een volgende oriëntatiefase. Een verdere uitbreiding van wijkteams is een eerste oriëntatiepunt. Maar we zijn ook bezig om te bezien in hoeverre men vanuit de zorg (wijkverpleegkundige, woonbegeleider) zou kunnen aansluiten bij het team. Waarbij we veiligheid- en leefbaarheid verbreden met welzijn/gezondheid. Of het lukt? We gaan wederom samen met bewoners aan de slag en ..... we zien wel!

## **Leermomenten**

In een tweetal casussen heb ik U beschreven hoe we in Midden- en Noord-Limburg werken aan burgerparticipatie. Onze leermomenten hieruit wil ik U niet onthouden.

### De wijkbewoners.

Geen enkele bewonerswijk is hetzelfde. Iedere wijk heeft zijn eigen identiteit. En die context bepaalt je manier van handelen, de wijze waarop je contact legt, onderhoudt en samenwerkt. Wellicht een open deur! Maar toch. In de Donderberg in Roermond beschouwden wij de wijk aanvankelijk als één geheel. De huisstijl met logo van het wijkteam was klaar en werd breed in verschillende communicatieve vormen gebruikt. Het wijkteam kreeg een markante

huisvesting midden in de wijk, waar de huistijl pregnant op aanwezig was. Dus aan de slag met verschillende communicatievormen en middelen die we grof gezegd over de hele wijk uitstrooiden. Al snel ontdekten we dat er binnen de wijk maatwerk nodig was. Dat de wijk in vier kwartielen te verdelen was. Een deel met eensgezins-woningen met jonge gezinnen. Een deel met veel allochtonen en daarbij een grote doorstroom. Een deel met 55 plussers en een deel met jonge tweeverdieners in appartementen vaak nog zonder kinderen. Dat betekent soms kiezen voor een ouderwetse wijkkrant, of een digitale, een flyer of een billboard. De betekenis tekstueel maatwerk leveren. Of zelfs op de bewonersavond zelf met de steelband van de wijk op pad gaan en aan deuren aanbellen om bewoners uit te nodigen om naar de bewonersavond te komen.

In Venray is het gelukt om met behulp van de koffiekar in het winkelcentrum van de wijk een betekenisvolle vorm van verbinding te krijgen met bewoners. Samen een 'bakkie' doen en praten over de dingen die in de wijk spelen is een vanzelfsprekendheid geworden. Hier geldt het principe : 'Eerst de relatie dan pas de prestatie'. Kortom als je het gaat doen, ga je pas begrijpen hoe het werkt.

Op de eerste bewonersavonden kijken bewoners de kat uit de boom. Jarenlang is er van alles beloofd en niets waargemaakt. Waarom nu dan wel. Dat vergt van het wijkteam dat ze de mogelijkheden krijgen om met behulp van Quick Wins te laten zien dat er echt iets gaat veranderen. Als wijkteam moet je dus voorop gaan. De mouwen opstropen. Eerst zelf iets laten zien, voordat er echt beweging komt vanuit de bewoners. En zorg ervoor dat bewoners echt zeggenschap krijgen. Als zij de eigenaar zijn van het probleem, gaan ze er ook over. En beslissen zij wat er moet gebeuren. En onze ervaring is dat ze dat met gezond verstand doen. Er worden geen overdreven eisen gesteld. In het algemeen hebben wij als professionals de neiging om voor burgers te denken en hen te vertellen wat goed voor hen is. Deze 'beweging' is dodelijk voor de samenwerking. Waarom zou ik als burger nog meedoen als jullie toch alles beter weten. Luisteren dus, aansluiten en meebewegen. En vanuit die beweging komen burgers vanzelf aan je vragen wat jij er als professional van vindt. Dat inmiddels in Venray-Landweert op de bewonersavond besloten wordt wie van de bewoners 'eigenaar' wordt van een actiepunten, waarbij het wijkteam ondersteuning verleent in de acties is hiervan een goed voorbeeld.

### De professionals

Professionals werken soms samen in de wijk en kennen elkaar. Het formeren van een wijkteam is niet hetzelfde als het samenstellen van een voetbalteam. Een wijkteam heeft weliswaar een ook een gemeenschappelijk speelveld maar de samenwerkingsvorm is anders. Een wijkteam treedt op een aantal markante momenten samen op, maar daarna veelal solistisch of samen met de collega's van de eigen organisatie. De kern is meer dat wijkbewoners zien dat de professionals in onderlinge samenhang werken aan veiligheid en leefbaarheid van de wijk op thema's die wijkbewoners relevant vinden.

In het algemeen is het voor 'frontliners' niet moeilijk om met wijkbewoners en ondernemers te gaan samenwerken. Zij kennen de wijk en 'voelen' de druk en behoefte van de bewoners dagelijks. Maar er zijn wel enkele valkuilen. De neiging van frontliners is dat zij denken dat ze exact weten waar bewoners behoefte aan hebben. Dus we hoeven geen vragen te stellen aan bewoners. En in hun beleving is het ook een vorm van verlies. Als we aan bewoners gaan vragen wat zij belangrijk vinden laten we toch feitelijk zien dat we het niet weten, een bekentenis die min of meer betekent dat we ons vak niet verstaan. En... hoe sla je de brug



als je jaren achtereen geen echte verbinding hebt gezocht? Frontliners veronderstellen dat bewoners bij het eerste de beste contact, cynisch, schofferend, assertief of zelfs agressief zullen worden. Het tegendeel is waar. Kennelijk ligt er een dieper verlangen van bewoners om eindelijk eens in gesprek te raken met professionals die wat voor hen in de wijk willen en kunnen betekenen.

Ook is het moeilijk om wijkteamleden enthousiast te krijgen om de wijk in te gaan zonder vragenlijstje. Een vragenlijst getuigt ervan dat je kennis van zaken hebt. Aanbellen zonder gerichte vragen veroorzaakt een vorm van onzekerheid. Wat gaat er dan gebeuren, hoe moet ik dat doen? Pas als we begrijpen dat het stellen van vragen alleen maar antwoorden geeft op dat wat jij wil weten in plaats van de bewoners de ruimte krijgen om hun verhaal kwijt te raken. Dan gaat er echt wat gebeuren. Dan pas heb je echt verbinding.

Dan is er nog een handicap voor opsporingsambtenaren die in het wijkteam participeren. Als je gewend bent om meestal corrigerend op te treden. Burgers aan te spreken op 'foutief' gedrag. En burgers die jou ook dat profiel toedichten. Dan is het buitengewoon moeilijk om vanuit een ondersteunende houding wijkbewoners te benaderen. En natuurlijk ook opsporingsambtenaren worden in hun werk geconfronteerd met ondersteuningsvragen. Hulpverleners in bepaalde situaties bijvoorbeeld. Maar daar is de hulpverleningsvraag manifest en wordt overduidelijk een beroep gedaan op je professionaliteit. Dat is echt anders dan het moment waarop je aan de deur aanbelt en in al je kwetsbaarheid vraagt of je even binnen mag komen voor een open gesprek. Dat vraagt om lef. Maar als eenmaal de stappen zijn gezet ontstaat er iets moois en bijzonder. Collega's zijn razend enthousiast, zitten soms meer dan een uur binnen te praten met bewoners. Gaan ervaren dat hun 'vak' ook vanuit een andere dimensie enorm veel betekenis kan krijgen. Dat er een vorm van bestaansrecht is die waardering oogst. Die je oprecht legitimiteit geeft.

De keuze om niet op de bewonersavond zelf aan de bewoners te vragen wat zij belangrijk vinden, maar dit vooral te doen in het dagelijks werk van het wijkteam is van groot belang. Het confronteert de teamleden dagelijks met het feit dat ze er ten dienste van de bewoners zijn. Bewoners ervaren dagelijks de belangstelling van de teamleden. De zogenaamde schreeuwers op de bewonersavonden komen nu minder tot hun recht, immers vooraf is al een top tien samengesteld uit een brede beleving van de wijk. Kortom naast inhoud is vooral het proces belangrijk.

### Het management

Burgerparticipatie in deze vorm vraagt heel veel van het (interne) veranderende vermogen van de deelnemende organisaties. Veel organisaties zitten vast in hun eigen systemen. Een strategische beslissing dat we meer gaan doen aan burgerparticipatie is zo genomen. Maar dan? Vooral voor het tactisch management betekent dit vooral veel faciliteren en ruimte creëren voor de teamleden. Minder controle en beheersen en vooral stimuleren en loslaten. Teamleden komen immers terug met verzoeken van bewoners die niet altijd in het vigerende beleid van de partners passen. Maar als bewoners eigenaar worden van de problemen in hun wijk en hierover zeggenschap krijgen, dan is het ook echt zeggenschap. Zo niet, dan is het snel gedaan met de legitimiteit van het team. Bewoners kaarten geen ingewikkelde lange

termijn problemen aan. Het zijn de dagelijkse dingen, waar wij als professionals geneigd zijn om er ingewikkelde complexe problemen van te maken, terwijl bewoners vaak slimme creatieve en vooral eenvoudige oplossingen hebben.

Bestaande systemen in de eigen organisatie zetten tactisch managers vaak in de spagaat. Het nieuwe organiseren vraagt om korte lijnen, om snelle beslissingen, met mandaat aan teamleden. Ondersteunen en faciliteren dus. Bestaande systemen vragen jaarplannen, managementrapportages etc. Abstracte beleidsvoornemens die van binnenuit zijn 'georganiseerd' en de daaraan gekoppelde sturings- en verantwoordingsmechanismen verdragen zich niet altijd met de keuzes die bewoners in wijkbijeenkomsten maken. Dit vraagt van strategische chefs dat zij vertrouwen en speelruimte geven aan het tactisch management. Tactisch vragen we om sterke leiders met lef, die onontgonnen wegen durven in te slaan. Die niet vanuit controle en beheersing werken maar zich energetisch verbonden voelen met de frontliners, faciliteren en coachen omdat wat buiten gevraagd wordt goed is. Die begrijpen dat hun 'sense of urgency' een andere is dan die van de frontliners, die veel dichterbij de wijkbewoners staan. Dat je die kunt versterken door af en toe is mee te gaan met je eigen professionals, om te begrijpen wat nodig. Niet om te controleren of te beheersen. Strak sturen op het geven van ruimte! Onze ervaring is dat managers gepassioneerd raken als zij zelf een bewonersavond hebben bijgewoond. Ervaren dat de samenwerking tussen frontliners en wijkbewoners betekenisvol kan zijn en in essentie de kern van ons bestaan manifest maakt.

### De organisaties

Voor de deelnemende organisaties van de partners liggen er behoorlijk wat uitdagingen. En voor alles is niet meteen een concrete oplossing.

Zo is het uitdragen van een gemeenschappelijke huisstijl voor de identiteit en herkenbaarheid van het team relevant, maar in de beleving van de deelnemende partners betekent dit inleveren op het eigen imago, op de eigen huisstijl en wellicht opeigen commercieel of maatschappelijk belang.

Verder is het een zoektocht om vooral te voorkomen dat het wijkteam de frontoffice wordt van de achterliggende bedrijven. De gemeente, politie, woningbouwvereniging en welzijn hebben hun eigen frontoffice waaraan gedegen systemen zijn gekoppeld, die vereiste acties nauwkeurig terugleggen in de eigen organisatie. Maar we ervaren ook dat er soms behoorlijke verstoppingen zijn, zaken blijven liggen of ernstige vertraging oplopen zonder dat de melder hiervan op de hoogte wordt gesteld. Een wijkteam is geen frontoffice en moet ook niet de pretentie hebben om dit te zijn. Voorkom dat je als wijkteam onderdeel wordt van de bureaucratische systemen en daarmee je slagkracht en verbinding naar de bewoners verliest. Maar een wijkteam kan wel het platform zijn of de brug waarover verzoeken en klachten van bewoners gericht kunnen worden weggezet bij de juiste instantie, dat er adequate terugkoppeling plaats vindt en dat de juiste actie wordt ondernomen. En vooral...dat ook bewoners zelf actief bijdragen aan de oplossing van hun klacht/probleem.

### **Tot slot**

We hebben U één vorm van burgerparticipatie beschreven. We beseffen dat er nog talloze andere zijn. We beogen absoluut niet een boodschap uit te dragen dat dit 'de manier' is. Wat we wel willen illustreren is dat professionele ruimte voor frontliners een noodzakelijke

voorwaarde is om dit soort projecten te laten slagen. En dat zij die managers verdienen die hen vertrouwen, stimuleren en faciliteren en aansluiten bij dat wat nodig is, Wijkbewoners en ondernemers willen wel. Professionals ook. Nu de managers nog. Steek je nek uit, geloof erin en durf risico's te nemen. Vertrouw erop dat het goed komt!

Bert de Leeuw

Programmamanager gebiedsgebonden politie.

Politie Limburg-Noord

## De 1000 van Algera moet files bij Algerabrug korter maken

Hans Rook, 2 januari 2013

### *Krimpen aan den IJssel en de Algerabrug*

Krimpen aan den IJssel is een plaats in de Krimpenerwaard in [Zuid-Holland](#). De gemeente telt circa 29.000 inwoners. De gemeente maakt onderdeel uit van het samenwerkingsverband [Stadsregio Rotterdam](#) en de [Metropoolregio Rotterdam - Den Haag](#).

Krimpen aan den IJssel ligt in de westpunt van de Krimpenerwaard. Een gebied dat al eeuwen ingeklemd ligt tussen twee rivieren, de Hollandsche IJssel en de Lek, die vanaf de achttste eeuw hun huidige bedding volgen. Bij de [watersnood van 1953](#) bleek de open verbinding met de Noordzee en de daarmee gepaard gaande toegankelijkheid voor het [getij](#) tot de IJssel een groot gevaar te zijn, en in [1954](#) werd begonnen met de bouw van de [Stormvloedkering Hollandse IJssel](#), het eerste [deltawerk](#). In [1958](#) werd deze voltooid en de bijbehorende Algerabrug, die Krimpen met [Capelle aan den IJssel](#) verbindt, is de eerste vaste verbinding tussen de [Krimpenerwaard](#) en het gedeelte van Zuid-Holland ten noorden van de IJssel.



De belangrijkste verbindingen met de omgeving bestaan uit de busverbindingen naar [Rotterdam](#), [Schoonhoven](#), [Utrecht](#), [Den Haag](#) en [Gouda](#).

## ***Bereikbaarheid en de Algerbrug***

Bewoners van Krimpen aan den IJssel zijn eigenlijk maar verwend. Om de paar minuten gaat er wel een bus richting Capelsebrug, met de metro en busaansluitingen naar Rotterdam en Capelle aan den IJssel. Hoe zit dat met de rest van de Krimpenerwaard? Er zijn veel dorpen waar de bus helemaal slechts eens in het half uur of het hele uur komt. Dan pak je toch maar liever de auto. Maar ja, dan sta je weer in de files voor de Algerbrug om uit de Krimpenerwaard te komen. Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw staat de fileproblematiek en de bereikbaarheid van de Krimpenerwaard hoog op de agenda en vormt een 'dankbaar' gespreksonderwerp tijdens feestjes, verjaardagen en als ingezonden stukken van lokale kranten. Talloze uren van ambtelijke overleggen, onderzoeksbureaus, meters onderzoeksrapporten, aanbevelingen, maatregelen, aanpassingen van en aan de weg, etc. leiden slechts tot tijdelijke oplossingen. Ongeveer elke overheidsinstantie en belangenorganisatie heeft zich er al mee bemoeid.

Via ingezonden stukken in de lokale kranten luchten mensen graag hun hart over die k\*\*te brug. Netter gezegd: de brug der zuchten. Bijna iedereen klaagt wel over de passieve houding van de overheid. De burgemeester van Krimpen aan den IJssel zegt in haar nieuwjaarstoespraak "Krimpen gaat niet over de Algerbrug". Een oplossing van het bereikbaarheidsprobleem van Krimpen aan den IJssel ligt volgens de burgemeester niet in handen van het Krimpense gemeentebestuur. Want: de gemeente Krimpen gaat niet over de Algerbrug. Ze vindt het terecht dat veel burgers zich druk maken om de bereikbaarheid van Krimpen. "De Algerbrug is, zeker voor diegenen die er dagelijks overheen moeten en bron van ergernis. Files, een brug die niet dicht wil, angst of hulpverleners wel op tijd in Krimpen kunnen zijn als er iets gebeurt, allemaal ergernissen die logisch en begrijpelijk zijn. Heel vaak krijgt de wethouder van Verkeer en Vervoer de vraag van inwoners: waarom doe je er niets aan of staat er in de krant een vernietigend stukje. Maar Krimpen gaat niet over de Algerbrug. Rijk, provincie en regio zijn de spelers". De burgemeester verwacht niet dat er op korte termijn een oplossing is voor het probleem, aangezien er geen geld is. Het geloof dat er een oplossing komt, lijkt een beetje weg.

## ***Oplossingen en de Algerbrug***

Vanuit onvrede en betrokkenheid hebben een paar inwoners uit de Krimpenerwaard door middel van een Algera-ontbijt elkaar gevonden en op de vraag: Hoe krijgen we het voor elkaar om de Algerbrug minder filegevoelig te maken? Het burgerinitiatief 'De 1000 van Algera' moet goede suggesties opleveren. Het is de bedoeling dat vanuit het publiek ideeën en suggesties binnen komen over hoe de filedruk bij de Algerbrug met duizend auto's per spitsperiode verminderd kan worden. Onderzoek wijst uit dat in dat geval het verkeer veel beter doorstroomt. Om het onderwerp onder de aandacht te brengen wordt geflyerd en is een website opgezet. Elk idee of plan kunnen mensen daar kwijt.

Nu duidelijk is dat het rijk geen geld beschikbaar stelt voor een tweede oeververbinding of een tunnel, is het zaak om tot betaalbare alternatieven te komen. Er wordt niet gezocht naar één grote oplossing voor het fileprobleem. Ook 'kleinere suggesties' kunnen een mooi resultaat opleveren. Je zou kunnen denken aan het inrichten van alternatieve werkplekken voor mensen die de file willen mijden en aan weerszijden van de brug accommodatie krijgen

om hun tijd nuttig door te brengen. Of wat te denken van een speciaal 'fileabonnement' van een sportschool? Je zou ook kunnen denken aan gratis stalling voor je fiets. Of een veerverbinding vanuit de Stormpolder richting IJsselwerf in Capelle-West. Ook een veerverbinding van Krimpen naar Ridderkerk kan filedruk verlagend werken. Er leven volop ideeën en dit burgerinitiatief wil er nog veel meer binnen krijgen. Het liefst van mensen die dagelijks of regelmatig gebruik maken van de Algerabrug of zich op een andere wijze bij de problematiek betrokken voelen.

### ***Ideeën en Successen:***

Je kunt bijdragen door mee te denken over slimme en haalbare oplossingen voor de files. De beste ideeën komen van de mensen die er dagelijks last van hebben. Daarom is de vraag: wat is nodig om de spits op de Algerabrug te mijden? Wat is een handig product? Of een slimme dienst? Of een ander goed idee om slim te reizen of te werken? Op [www.ikdoehetmyway.nl/algera](http://www.ikdoehetmyway.nl/algera) worden ideeën gepost. Ideeën over nieuwe bruggen en tunnels horen daar voorlopig niet bij; ook de komende jaren heeft de overheid daar geen budget voor beschikbaar.

Begin juli en eind augustus 2012 hebben 'meet & greet's' plaatsgevonden. Daar zijn geposte ideeën besproken en zijn netwerkjes gevormd van bewoners en ondernemers. Ideeën worden geselecteerd en uitgewerkt op grond van 2 criteria:

- Er moet zicht zijn op de haalbaarheid en uitvoerbaarheid, waarbij potentiële samenwerking tussen overheid en bewoners, ondernemers en marktpartijen mogelijk is.
- Er is niet één idee dat voor iedere bewoner of gebruiker van de brug aantrekkelijk of van toepassing is. Daarom wordt bij de realisatie gestreefd naar een mooi 'mandje' van maatregelen en diensten.

### ***Fietsregeling***

Het idee van het stimuleren van fiets is (in overleg met de belastingdienst) omgezet naar een kortingsregeling voor tweewielers. Stap op de fiets, e-bike of e-scooter in plaats van in de auto, en je kunt maximaal € 550,- korting krijgen bij aanschaf! Begin oktober 2012 is deze kortingsregeling voor de Algerabrug actief van start gegaan. Fietshandelaren uit Krimpen aan den IJssel, Krimpen aan de Lek, Lekkerkerk en Ouderkerk doen mee met deze regeling. De eerste fietsen zijn inmiddels verkocht.

### ***Flexplekken***

Flexwerken in plaats van in de file staan? Er zijn 8 bedrijven gevonden die alles weten over aantrekkelijke flexwerklocaties. Begin oktober 2012 zijn ze bij elkaar geweest en hebben ze diverse mogelijkheden besproken. Hoe krijg je een filerijder zover dat hij uit de file stapt en zijn tijd nuttiger besteed in een flexkantoor? Het kan, dat is gebleken. Op dit moment zijn 2 bedrijven serieus bezig flexwerkplekken aan beide oevers van de Hollandse IJssel te realiseren.

### ***Metro spitsbusjes***

Elke 3 tot 4 minuten busjes (met 9 tot 15 personen) laten rijden, als ware het een metro. Busonderneming Arriva onderzoekt dit idee; de verwachting om daarmee in januari 2013 te starten.

### ***Waterbus naar Schoonhoven***

Er is contact gezocht met de waterbusdiensten. De waterbuslijn op de Lek doortrekken naar Schoonhoven is voor hen (nog) niet aan de orde vanwege te weinig aanbod van passagiers, de te grote concurrentie op de buslijnen (die ook sneller zijn en meer haltes hebben) en de omvang van de investeringen in steigers zijn voor hen de belangrijkste redenen. Daarnaast zou de reis vanwege de vele stoppunten (te) lang duren. Hetzelfde geldt voor de waterbus op de Hollandse IJssel. Wel wordt er een onderzoek gedaan om de waterbus vaker te laten varen op de huidige lijn.

### ***Carpoolen***

Het is vaak geprobeerd en minstens zo vaak niet goed van de grond gekomen. Carpoolplaatsen staan vaak bij lange na niet vol, ook langs de N210 in de Krimpenerwaard. Dat zal dus anders moeten. Ondernemers en bewoners gaan om de tafel om het carpoolidee uit te werken rondom buurten, verenigingen, clubs, collega's, bekenden enz. Op basis van beloning of een spaarsysteem want je moet er wel iets mee opschieten. Het idee van de Belbus zou hier ook in passen.

### ***Algera-app***

Real-time verkeersinformatie via een app. Dit is onderzocht en daaruit blijkt dat de achterliggende gegevens (weg en openbaar vervoer) nog niet gecombineerd, real-time en betrouwbaar genoeg zijn. Dat maakt het op dit moment complex en duur voor toepassing in een klein gebied; Daarom wordt er gewerkt aan een app voor de hele regio Rotterdam en omgeving. Uiteraard zullen de (actuele) brugopeningen in de app worden opgenomen. In 2013 volgt meer informatie.

### ***Reistijd informatie langs de weg***

Dit zijn informatie panelen met daarop reistijden en files (de zogenaamde DRIP's). Een goed idee, maar dan wel op een slimme plek en met relevante informatie, net als de app. Er is gesproken met de provincie, de wegbeheerder van de N210. Vaste panelen op de diverse rotondes plaatsen kost een half miljoen. Veel geld, voor iets waarvan je niet zeker weet of het helpt. Gestart is met een proef voor een jaar met mobiele DRIP langs de Algeraweg.

### ***Alle infrastructurele ideeën***

Al die tips en ideeën over de stoplichten, de belijning van de weg, de openstellingen van afritten, wegaanpassingen enzovoort; in hoeverre zouden die helpen? Veel ideeën kosten veel geld, ze zijn niet altijd zomaar uit te voeren (of terug te draaien), liggen gevoelig bij omwonenden en andere belanghebbenden. Daarom worden ze eerst doorgerekend in een zgn. dynamische modelstudie. De gemeente Capelle aan den IJssel en Krimpen aan den IJssel participeren hierin. Eind januari 2013 zijn de resultaten bekend.

### ***Brugopening***

Die brug minder vaak open in de spits! Dat was geen idee, dat was een noodkreet! Rijkswaterstaat gaat er wat mee doen.

Maar ook ondernemers doen zelf wat. Scheepsbouwer IHC heeft per maandag 5 november 2012 haar (vaste) productiewerktijden veranderd. Die zijn 30 minuten naar voren geschoven. De dagploeg werkt nu van 6.45 uur tot 15.30 uur. Het doel van deze actie is het reizen in de spits (over Brienoordbrug en Algerabrug) zoveel mogelijk te beperken. IHC heeft pas een



paar dagen ervaring met de nieuwe tijden, maar de resultaten zijn vooralsnog bemoedigend. Men gaat 's morgens 15 minuten eerder weg, maar is 's avonds 3 kwartier eerder thuis. Al met al een forse beperking van de totale dagelijkse reistijd van de medewerkers.

### ***Wat is de rol van de overheid / instanties en hoe leg je verbinding?***

De overheid is er voor de inwoners, maar wat die inwoner wil wordt voor een deel niet door de overheid geleverd. Wat heeft de overheid nog echt te zeggen over verzorgingshuizen, levering van energie, glasvezelnet, het openbaar vervoer of het onderwijs? Allemaal belangrijke zaken maar die liggen steeds meer buiten hun bevoegdheden. De mogelijkheden van internet maken van de overheid maar één van de vele spelers. Hoe kun je dan samenwerking en vitalisering van gemeenschappen door de overheid handen en voeten geven?

Vitalisering van de publieke ruimte vraagt om vertrouwen door interactie op basis van wederkerigheid met elkaar aan te gaan en gelijkwaardig met als doel om maatschappelijke effecten te creëren. In dit burgerinitiatief wordt de publieke ruimte geïtaliseerd door het benutten van de kennis van de inwoners en onderlinge samenwerking. De traditionele initiërende, leidende rol van de overheidsinstanties verschuift naar die van een 'volgende' rol.

Deze koers heeft consequenties voor de overheid. De inwoners centraal stellen wil ook zeggen dat niet langer de ambtenaar, of de lokale ondernemer, of Den Haag, centraal staat. Maar die zijn echter niet afwezig. Lagere overheden en instanties voeren rijkstaken uit en hebben oog voor ondernemers. En de openbare ruimte moet 'gemanaged' worden met betrekking tot veiligheid, woongenot en dat soort zaken. Maar wat wel gebeurt, is dat de volgorde van het 'rijtje' verandert. Het is de inwoner op 1:

1. De inwoner
2. Ondernemers en instellingen
3. Den Haag

Dit is een belangrijk rijtje. Het mooie van dit rijtje is dat het uitgaat van de vitalisering van de publieke ruimte en gemeenschappen en 'buiten naar binnen haalt'. Daardoor is het thema 'vitalisering' en 'gemeenschap' veel breder dan de overheid alleen.

Maar de overheid is niet afwezig. De kracht van de overheid ligt in het vergaren van (regel)kennis, het toepassen van die kennis en faciliteren van burgerinitiatieven. De uitdaging is hoe we die kennis en informatie ontsluiten, die verrijken met andere bronnen en beschikbaar stellen aan inwoners en partners. Dààr ligt de mogelijkheid tot verbinden en zingeving aan de rol van een overheidsorganisatie. Of in termen van aan tafel gaan: De overheid is kok en ober tegelijk en serveert gerechten als paspoorten en potten vol knowhow. Die overheid koopt kennis in en wellicht nemen de gasten (de inwoners) ook drank en eten mee. Dan transformeert die overheid van allesweter naar een kennismakelaar. De overheidsorganisatie van morgen wordt dan zoals die van een makelaar tussen (dienstverlenende) organisaties en instanties aan de ene kant en de belangen van inwoners en gemeenschappen aan de andere kant.

Waar landelijke, provinciale overheden en maatschappelijke ondernemingen veelal onbereikbare, anonieme, organisatorische abstracties zijn geworden ligt hier een kans voor de lokale overheid; de gemeente. Zij staat het dichtst bij de burgers, ondernemingen en gemeenschappen. Door het ontwikkelen van nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking kan de lokale overheid nu “vooruit treden” en laten zien waar ze “van zijn” daar waar er sprake is van een “terugtrekkende (centrale) overheid”. Een gemeente die haar verantwoordelijkheden, kennis, informatie en middelen met anderen deelt. Dat vergt publiek en persoonlijk leiderschap in een overheidsorganisatie met en tussen gemeenschappen en andere partners. Want hoe komt de overheid anders (weer) aan de burgertafel?

### ***Risico's***

Er zijn ook risico's. Of noem het uitdagingen.

Vertrouwt de overheid de inwoner, instellingen etc. als partner en wat zijn de gevolgen voor de rollen van het bestuur en de organisatie? Hoe stelt de overheid die inwoner, die gemeenschappen en samenwerking centraal en wat betekent dit voor de ontwikkeling van de organisatie van de overheid? Hoe komt de overheid aan tafel bij de inwoner?

Welke rol opvatting heerst er (of moet er zijn) voor de bestuurlijke organisatie (raadsleden, wethouders, burgemeester). Hoe robuust is het (voor medewerkers en management van die overheidsorganisatie) wat er gebeurt, gelet op de vierjaarlijkse verkiezingen? Kan de overheidsorganisatie de nieuwe rol waarmaken? Wat vraagt dat van het ambtelijke leiderschap binnen zo'n overheidsorganisatie? Is er bereidheid voor verandering en mogelijkheden tot het leren van die organisatie?

Hoe reageert de publieke ruimte: de gemeenschappen, de individuele inwoner, de doelgroepen, instellingen, bedrijven en andere overheden op deze initiatieven?

Kortom: uitdagingen te over en een wereld te winnen.

### ***Initiatiefnemers***

Van der Vaart (ambtenaar van gemeente Nederlek en actief bij De Verkeersonderneming) staat niet alleen in zijn ambities. Ook Ton Coolen (voormalig lid van de gemeenteraadsfractie van Leefbaar Krimpen en betrokken bij de Algerabrug-problematiek), de TU-studenten Martin Beumer en Tony Hoogendoorn (zij deden onderzoek naar de toegankelijkheid via de brug van en naar de Krimpenerwaard) en Jeroen van Gent ('Algera-blogger') maken deel uit van het 'ontbijtgezelschap'. De gemeenten Krimpen aan den IJssel, Capelle aan den IJssel, de provincie en een tal van bedrijven steunen inmiddels dit burgerinitiatief.

## Het pleintje

Jeroen van der Zijde, 14 januari 2013



Vanuit mijn werkkamer in Delft kijk ik uit op een pleintje. Twee schommels, een glijbaantje, een bankje, een open plek om te voetballen. Bedoeld voor kleine kinderen. Die kinderen en hun ouders beleven daar veel plezier. Het is steeds weer een feest om naar te kijken.

Een paar jaar geleden ging ook een groep jongeren in de leeftijd van 10 tot 20 jaar het pleintje bezoeken. Eerst jongeren die je uit de buurt kende, maar later sloten jongeren van heinde en verre zich daar bij aan. Na schooltijd en in de avond en nacht kwamen zij samen, op een bankje, op de schommels, hangend, pratend, drinkend en rokend. Jongens en meisjes. In eerste instantie zag het er ook gezellig uit. Maar dat veranderde snel. De groep werd groter. De ouders met hun kleine kinderen kregen steeds meer moeite om de schommels en het glijbaantje te gebruiken en bleven na een tijdje steeds meer weg. Het pleintje vervuilde. 's Ochtends lag er veel troep, lege bierblikjes, lege zakken van chips, peuken etc. etc

Als organisatieadviseur, veel bezig met lastige en complexe situaties, zag ik het als een uitdaging om nu in mijn eigen omgeving iets te gaan doen om deze zaak ten goede te keren, maar dat bleek niet eenvoudig.

Als ik 's ochtends de hond uit liet ruimde ik de troep op en zo af en toe vroeg ik de jongeren mee te helpen het pleintje schoon te houden. Behalve reacties als "Ja, toch!" leverde dat niets op. Ik begon me machteloos te voelen en het irriteerde me dat ik met al mijn ervaring zo weinig kon utruchten. De zaak begon te escaleren. Er werden soms auto's bekrast. En was het toeval dat ik op een ochtend mijn auto met een kapotte ruit en leeggeroofd vond?

Ik kreeg nieuwe contacten in de buurt. Een man wiens auto was bekrast en die ook uitkeek op het pleintje vertelde me dat hij af en toe de politie belde als de jongeren iets deden wat niet door de beugel kon. Bomen vernielen, hard met een bal tegen zijn muur voetballen, harde muziek vanuit een auto of scooter. Dat haalde niet veel uit. Als de politie er aan kwam, gaven de jongeren elkaar via hun mobiels een seintje en waren ze weg.

Mijn buurman vertelde me dat hij zijn huis niet verkocht kreeg vanwege het pleintje. Bij een buurvrouw hadden een paar jongens aangebeld toen haar dochter alleen thuis was. Joke, mijn vrouw, fietste op oudejaarsdag over het fietspad dat langs het pleintje loopt en ging haast onderuit door een boomstam die de jongeren op het fietspad hadden neergelegd. Zij sprak de jongeren daar op aan, haalde de boomstam weg, maar die werd toen zij wegreed direct weer teruggelegd. Een gesprek bij de politie leverde een nog grotere frustratie op, omdat de baliemedewerker aangaf dat de politie er niet acuut iets aan wilde doen, omdat het niet ernstig genoeg was. Ze kon haar verhaal vertellen en dat werd geregistreerd.

Na lange tijd van frustraties ontstond een buurtberaad om dit probleem proberen op te lossen. Een ambtenaar van de gemeente nam het initiatief, omdat wij als bewoners waren begonnen systematisch ieder incident - en dat was bijna dagelijks - aan de politie en de gemeente te melden. Buurtbewoners, de gemeenteamtbaar, mensen van een welzijnsinstelling, iemand van de woningcorporatie kwamen samen in het buurthuis om de hoek. Een eerste actie was een bijeenkomst met een mediator, waar ook ouders van de jongeren bij waren. Ook dat had helaas weinig effect.

De man van de gemeente had vanuit zijn vorige functie in Rotterdam veel ervaring met dit soort situaties. Hij vond dit trouwens een relatief eenvoudig vraagstuk. Hij had het veel erger meegemaakt. Wat hij deed is iedereen de ruimte geven om ervaringen te delen. Daarbij kwam veel leed boven tafel, dat ik nog niet kende. Ook stimuleerde hij om te zoeken naar oplossingen. Ik herinner mij dat ik heb gepleit om het gesprek met de jongeren en hun ouders te blijven zoeken en dat ik mij vooral heb verzet tegen strikt repressieve oplossingen met cameratoezicht, gebiedsverboden en politie-ingrijpen. Ik voorzag dat dat in het beste geval alleen voor een paar van de meest extreme jongeren iets zou doen. We hadden te maken met een grote groep. Ook was ik bang voor vergeldingsacties van de jongeren naar de buurtbewoners. We hadden al gemerkt dat de politie onvoldoende capaciteit en mogelijkheden had om ons dan te beschermen.

Er ontstond gelukkig ook beweging rond allerlei oplossingen die we zelf konden oppakken. Uiteindelijk is daar uit een pakket ontstaan waarmee het probleem redelijk duurzaam is opgelost.

- Er kwam op een bepaald moment een jongerenwerker aan tafel die in staat bleek om met de jongeren in gesprek te komen en in staat bleek ze mee te lokken naar een buurthuis in de belendende buurt onder het motto 'die jongens willen gewoon contact met meisjes'. Dat dit lukte was, in mijn ogen, een signaal, dat de jongeren in een duidelijk betere situatie terecht kwamen. Want ze hadden het op 'ons pleintje' erg naar hun zin.
- Een buurtbewoner, die ook architect is, maakte in overleg met anderen een ontwerp voor veranderingen in de opzet van het pleintje die het voor de jongeren onaantrekkelijker en voor kinderen juist aantrekkelijker maakte. Het bankje weg, hekken en struiken om het voetballen tegen de muren te verhinderen, kleine doelen die het voor de kinderen aantrekkelijk maakte om hun bal daar op te richten, meer lantarens etc. De gemeente maakte geld vrij om dit te realiseren en bleek ook in staat om snel de eerste ingrepen te doen.
- Een werkgroepje stelde spelregels voor het pleintje op, waarvan de belangrijkste waren dat kleine kinderen voorrang hadden en dat het na 10 uur 's avonds rustig moest zijn. De gemeente en woningcorporatie plaatsten het bord. De buurtbewoners spraken met elkaar af dat zij 'overtreders' direct zouden aanspreken.
- Verder spraken de buurtbewoners met elkaar af dat zij de verantwoordelijkheid voor het pleintje zouden nemen. "Het is 'ons' pleintje". Er was het idee van een periodiek barbecue, waar het nog niet van is gekomen. Wel is het zo dat ik er goede contacten in de buurt aan over heb gehouden. Ik weet zeker dat we elkaar weten te vinden als er iets met ons pleintje verkeerd dreigt te lopen.

We zijn trots dat we dit met elkaar hebben weten te klaren. Ik beleef steeds weer veel plezier aan al die kleine kinderen die met elkaar en hun ouders op het pleintje aan het spelen zijn.

Waarom is de verloedering van het pleintje gekeerd en waarom blijkt dit redelijk duurzaam te zijn?

- Het probleem was heftig wat leidde tot groot commitment bij alle betrokkenen om alles opzij te zetten om tot een oplossing te komen.
- Buurtbewoners die eerste stappen zetten: contacten met de politie, jongeren aanspreken, het pleintje opruimen e.d.
- Een procesbegeleider van de gemeente die èn ruimte gaf aan alle betrokkenen èn zaken binnen de gemeente, de woningcorporatie en de politie snel wist te regelen. Dat hij 'procesvaardigheden' en 'doorzettingsmacht' goed combineerde, was in dit geval een belangrijke conditie voor succes. Dat neemt niet weg dat in een andere situatie de rollen anders verdeeld kunnen zijn
- Niet alleen oplossingen zoeken, maar eerst ook stilstaan bij ingrijpende incidenten, bij onze eigen onmacht en woede en ook bij de vaak uitzichtloze situatie van de jongeren zelf.

- Niet inzetten op één soort oplossing – alleen repressief - , maar op een pakket aan oplossingen.
- Gezamenlijk maximaal gebruik maken van de kansen die zich voordeden, zoals: de jongerenwerker die de jongeren wist te binden en de architect met ideeën over de inrichting van het pleintje.
- De buurtbewoners die de mentale slag maken in termen van: het is 'ons pleintje'. Dit was latent wel aanwezig, maar de 'bedreigende' jongeren hebben ons geholpen om dat ook expliciet zo te gaan zien en daar naar te handelen.

Delft, 14 januari 2013

Jeroen van der Zijde

# De vitalisering van het publieke domein

Diederik Starreveld, 5 juli 2013

## Inleiding

De tijden van de klassieke verzorgingsstaat lijken voorbij. Niet langer kan gerekend worden op een (on)uitputtelijke steun van de overheid. Steeds meer worden voorzieningen geschrapt, initiatieven stopgezet, subsidies ingetrokken, instanties en instituties gesloten of ernstig teruggeschroefd. Het komt hierdoor steeds meer op de burger zelf aan: zelfredzaamheid. Echter vele zaken kunnen niet door individuele burgers alleen worden opgepakt. Hiervoor is samenwerking noodzakelijk.

De overheid is zich daarvan bewust en is zich in toenemende mate aan het aanpassen. Door haar missie en taken te herdefiniëren en haar organisatie hierop af te stemmen. De overheid zoekt in toenemende mate hulp bij private partners die kunnen bijdragen aan het invullen van haar verantwoordelijkheden. De overheid wordt hierdoor meer een netwerkorganisatie en krijgt meer een regierol en een faciliterende taak.

Over de gewijzigde rol van de (lokale) overheid, de nieuwe organisatie van de publieke ruimte en de rol die burgerinitiatieven hierin spelen gaat 'Het vitaliseren van de publieke ruimte'. Op alle mogelijke beleidsterreinen is dit aan de orde: zorg, werk, milieu, energie, openbare ruimte, ... Met consequenties voor structuur, sturing en cultuur. Vitalisering in deze context kunt u lezen als: "het begeisteren, het bezielen, leven geven aan". De publieke ruimte kunt u interpreteren als "alle ruimte buiten de privé-sfeer waar confrontatie plaatsvindt met de ander of het andere."

Dit artikel geeft een eerste verkenning van het onderwerp. Welke ontwikkelingen hebben geleid tot deze wijziging van denken? Waarom is dit onderwerp juist nu zo actueel? En, in welke richtingen kan dit onderwerp worden uitgewerkt.

## Ontwikkelingen

Mede door de financiële crisis hebben lokale en rijksoverheden te maken met strenge begrotingseisen en teruglopende gelden. Hierdoor is de noodzaak ontstaan opnieuw te kijken naar overheidstaken. Zo heeft de Rijksoverheid een aantal taken doorgeschoven naar de lokale overheid: bijvoorbeeld rond de uitvoering van de Participatiewet, de WMO en de Jeugdzorg. De denklijn is: "deze taken vragen om een decentrale aanpak waarbij de samenwerking met lokale (particuliere) organisaties wordt gezocht". Het besef dat de overheid niet alles meer zelf kan doen groeit en daarmee ook de bereidwilligheid om samen met ondernemers en burgers initiatieven uit te werken. Of: om interessante initiatieven te faciliteren en te ondersteunen.

De wereld om ons heen verandert en we zullen ons hieraan moeten aanpassen. Demografische veranderingen (bijvoorbeeld de vergrijzing), technologische veranderingen (bijvoorbeeld de opkomst van zonneenergie), wetenschappelijke veranderingen (bijvoorbeeld de doorbraken in de kennis over de werking van ons brein) enzovoort voor nieuwe situaties en kansen.

Ook de verandering van het milieu (uitputting van grondstoffen, klimaatverandering) maken het noodzakelijk te zoeken naar meer duurzame oplossingen. Overheidsbelangen in afvalinzameling en –verwerking, verbrandings- en energieinstallaties moeten hierdoor worden heroverwogen.

## **Actualiteit**

De bovenstaande ontwikkelingen maken de 'Vitalisering van het publieke domein' een actueel vraagstuk. Zowel de omstandigheden als de mogelijkheden doen zich voor. Vooral de huidige periode van recessie geeft een extra prikkel om te kijken naar alternatieven. De analisten die deze tijd afdoen als een periode die overwaait en in de geschiedenis al zo vaak is voortgekomen houden vast aan oude waarden en zijn dan ook niet bereid te denken aan fundamentele verandering. Zij worden echter steeds vaker ingehaald door gebeurtenissen die het tegendeel bewijzen. Niemand had bijvoorbeeld verwacht dat het vrijgeven van de energiemarkt zo snel zou leiden tot de huidige grote diversiteit aan initiatieven van burgers en bedrijven om zelf energie op te wekken en uit te wisselen.

## **Uitwerkingen**

In toenemende zijn het particulieren (ondernemers en burgers) die zelf iets ondernemen in de publieke ruimte. Een grote diversiteit aan mooie voorbeelden zijn reeds succesvol in de praktijk geïmplementeerd. Hieronder een lijstje:

### Ruimte:

Kantoren staan leeg. Veel gebouwen worden niet optimaal gebruikt (scholen tijdens de vakanties). En we komen ruimte tekort. Wordt het niet eens tijd om op een andere manier naar de invulling van de ruimte te kijken en naar de organisatie daarachter. Bonne Datema is hier reeds mee bezig en zal een bijdrage leveren met een casus.

### Milieu:

We produceren met elkaar steeds meer afval. Maar grondstoffen raken op. Hoewel we ons best doen zoveel mogelijk te recyclen krijgen we nog onvoldoende voor elkaar om echt duurzaam met onze grondstoffen om te gaan. Dat kan alleen werken als industrie, gemeenten, rijksoverheid en consumenten de handen ineen slaan en samen zoeken naar een integrale oplossing.

Diederik Starreveld zoekt mee en zal een bijdrage leveren met een casus.

### Zorg:

De (thuis)zorg wordt steeds duurder en met elke efficiëncyslag gaat de kwaliteit van de zorg en de persoonlijke aandacht voor een deel verloren. Initiatieven als Buurtzorg laat zien dat het ook op een andere wijze kan.

### Arbeidsparticipatie:

Een actieve rol vervullen in onze maatschappij via de uitoefening van een beroep of functie: dat is arbeidsparticipatie. Een actueel thema met een sociale, financieel-economische en wettelijke component. Verschillende invalshoeken, verschillende gezichtpunten. Op het verleden, het heden en de toekomst. Welke groepen staan aan de kant en waarom? Wat kunnen we leren van het verleden? Welke rol speelt de overheid hierin? En welke concrete initiatieven geven inspiratie voor de toekomst? Vragen die Petra Meijssen de komende tijd zal beantwoorden, dit in samenwerking met diverse specialisten. We staan stil bij onze 'bodem': op welke grond kunnen wij werken? We onderzoeken frisse en inspirerende cases vanuit het heden, we sturen aan op verdieping door transformatie-ontwikkelingen van het heden te koppelen aan een toekomstbeeld. U bent welkom om toe te voegen.

### Jeugdzorg:

Jonge vluchtelingen die in hun eigen land geen of weinig onderwijs hebben genoten krijgen hier te maken met een lastig weg te werken taalachterstand. Her reguliere onderwijs kan hen



hier maar beperkt in helpen. Aan de andere kant is een goede beheersing van de Nederlandse taal van levensbelang om hier een bestaan op te bouwen. Jeroen van der Zijde nam het initiatief om in Delft een taalklasje op te zetten voor deze groep vluchtelingen uit Afghanistan, Somalië e.d. Ze doen het in hun vrije tijd; ze krijgen de regie in handen bij het selecteren van leerkrachten. En ze worden daar bij gesteund door hun (pleeg)ouders, mentoren, particuliere sponsors, fondsen en hun school. Hoe dit verloopt zal Jeroen beschrijven.

### **Ons initiatief**

Naast de cases die op deze site al zijn beschreven en in voorbereiding zijn verzamelen we graag vele nieuwe cases van ideeën groen en rijp, van tekenplank tot realisatie die een voorbeeld zijn van de vitalisering van de publieke ruimte. Waarin wordt aangegeven op welke oude wijze iets was georganiseerd en op welke nieuwe wijze het ook kan.

Door het verzamelen van een flink aantal cases willen we kijken of hierin een rode draad is te ontdekken. Wanneer zijn dit soort burgerinitiatieven geslaagd en wanneer falen ze? Op welke terreinen worden nog steeds kansen onbenut gelaten en waarom?

Een en ander zullen we laten uitgroeien tot een publicatie in boekvorm.