

Plekken van hoop en verandering

Samenwerkings-
verbanden die
lokaal verschil maken

Redactie

Gerben Helleman

Stan Majoor

Vincent Smit

Guido Walraven



© 2019 De auteurs

Redactie:

Gerben Helleman, Stan Majoor, Vincent Smit en Guido Walraven

Interviews, hoofd- en eindredactie:

Gerben Helleman

Ontwerp:

Textcetera, Den Haag

Omslagfoto:

Francois Lenoir / Reuters / ANP foto

Uitgeverij:

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht

ISBN 978-94-6301-251-5

Deze publicatie is een samenwerking van tien lectoraten van acht verschillende hogescholen die samenwerken in het Platform Stad en Wijk. Deze onderzoeksgroepen van hogescholen verschaffen inzicht in en dragen oplossingen aan voor maatschappelijke vraagstukken in stad en wijk. Met name gericht op participatie en veerkracht.
www.platformstadenwijk.nl

Deze publicatie kwam mede tot stand dankzij een financiële bijdrage van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

De uitgever en auteurs hebben ernaar gestreefd de rechten van de illustraties volgens wettelijke bepalingen te regelen. Degenen die desondanks menen zeker rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich tot de uitgever wenden: info@eburon.nl

INHOUD

Voorwoord	5
-----------	---

Deel I Vooraf

1 Inleiding	9
Gerben Helleman	
2 Verschuivende rollen en verhoudingen tussen partijen	17
Gerben Helleman	
INTERVIEW Willem Trommel (VU)	29
3 De wijk als plek van verandering	31
Stan Majoor en Vincent Smit	
INTERVIEW Willem Stam (LPB, gemeente Den Helder)	39

Deel II De praktijk

4 Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?	43
Zorgvrijstaat Rotterdam West	
Alexander Hogendoorn, Michael Milo en Guido Walraven	
5 Ouder worden is een kunst	51
De Kunst van Delen, Utrecht	
Aart van der Maas, Anke Hamers en Nico de Vos	
6 Vragen en geven	59
De Geweldige Wijk, Meppel	
Joop ten Dam, Carin Cuijpers, Anne Esther Marcus-Varwijk en Ingrid Bakker	
7 Balanceren tussen lokale idealen en gevestigde kaders	67
De Ketel, Den Haag	
Robert Duiveman en Jaswina Bihari-Elahi	
8 St(r)aat van de gemeenschap	75
Jan Evertsenstraat, Amsterdam	
Joachim Meerkerk en Stan Majoor	

9	Digitale buurtpreventie groeit uit de kinderschoenen	83
	Digitale buurtpreventie, Noord-Brabant/Den Haag Steven van der Minne, Ben Kokkeler en Hans Arnold	
10	In vruchtbare grond	91
	De Blauwe Wijkeconomie, Arnhem Erik Jansen en Patrick Hoogenbosch	
11	Leren van elkaar	99
	De Wijkacademies Opvoeden, Utrecht Marije Kesselring en Saskia Wijsbroek	
12	Samen sturen vanuit verbinding	107
	De Evenaar, Amsterdam Mike de Kreek, Aafke Brinkhuijsen, Helen Bolderman en Maria Dienaar	
13	Gebiedsontwikkeling anders organiseren	115
	De Voedseltuin, Rotterdam Kees Stam en Gert-Joost Peek	

Deel III Reflectie

14	Vrij spel voor de burger?	125
	David ter Avest en Gerben Helleman	
	INTERVIEW Thijs van Mierlo (LSA)	135
15	Doen professionals er nog toe?	137
	Vincent Smit	
	INTERVIEW Boudewijn Steur (ministerie van BZK)	145
16	De wijk als lab voor onderwijs en onderzoek	147
	Stan Majoor en Philip Marcel Karré	
	INTERVIEW Jornt van Zuylen (VNG)	157
17	Toekomstperspectieven voor plekken van hoop en verandering	159
	Guido Walraven en Nico de Vos	
18	Literatuur	175
	Lijst van auteurs	181
	Lijst van fotografen	185

VOORWOORD

In de stad komen vele maatschappelijke thema's samen: mensen willen zich ontplooien, er zijn kansen voor innovatie en ondernemerschap, er zijn kwesties van armoede, gezondheid, segregatie, veiligheid en werkloosheid. In elke stad zijn tientallen stakeholders van overheidsorganisaties, maatschappelijke instellingen, marktpartijen en (zelforganisaties van) burgers met deze vraagstukken bezig. Zij denken en werken op stads- en wijkniveau mee aan creatieve oplossingen voor deze taaie en complexe vraagstukken.

De breedte, diversiteit en gelaagdheid van deze problematiek evolueert voortdurend. Dit zie je ook terug in de diversiteit aan lectoraten – onderzoeksgroepen op hogescholen – die zich met deze opgaven bezighouden. Om meer samenhang te creëren en de krachten te bundelen is in 2017 het Platform Stad en Wijk opgericht. Een samenwerkingsverband van lectoraten dat door middel van praktijkgericht onderzoek inzicht verschaft in en oplossingen aandraagt voor maatschappelijke vraagstukken. Met name op het gebied van participatie en veerkracht. Het Platform bestaat – op het moment van schrijven – uit twaalf lectoraten van negen verschillende hogescholen. Zij geloven in de kracht van kennisuitwisseling, met elkaar en met professionals in beleid, praktijk en hoger onderwijs. Tevens kijken zij over hun eigen (stads)grenzen heen om zo tot meer multidisciplinair en stedenvergelijkend onderzoek te komen.

Dit boek is een van de resultaten van deze denk- en werkwijze. Vanuit verschillende hogescholen, steden en vakgebieden is onderzocht hoe nieuwe samenwerkingsverbanden op lokaal niveau kansen of urgente kwesties oppakken. Het laat zien hoe zij de bestaande regels, organisaties en systemen proberen te transformeren om zo beter te kunnen aansluiten bij de hedendaagse uitdagingen. Daarmee geven zij invulling aan het creëren van meer veerkrachtige samenlevingen, een van

de thema's van de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen en van de Nationale Wetenschapsagenda. Deze agenda's stellen terecht dat we nieuwe vormen van professionaliteit, participatie en cocreatie nodig hebben om de complexe opgaven de baas te worden. Dat vergt flexibiliteit en creativiteit bij burgers, maatschappelijke instellingen, marktpartijen en overheden. Om zo de belofte van de stad als plek voor ontplooiing te kunnen (blijven) waarmaken. Dit boek laat aan de hand van diverse voorbeelden zien dat er in veel steden en wijken sprake is van doorzettingsvermogen, moed, samenwerking en vastberadenheid om tot die veerkrachtige samenlevingen te komen. Het zijn de plekken van hoop en verandering.

Veel leesplezier!

Gerben Helleman

Stan Majoor

Vincent Smit

Guido Walraven

Deel I

Vooraf

11990
16100V

INLEIDING

Steden en wijken staan ook de komende jaren voor belangrijke opgaven. Dat is niets nieuws. Wel de manier waarop deze vraagstukken worden opgepakt. Niet door één of twee partijen van bovenaf, maar door van onderop de krachten te bundelen in nieuwe samenwerkingsverbanden om zo op lokaal niveau het verschil te maken. Plekken van hoop en verandering.

Gerben Helleman

Het is het jaar 1991. De St. Paul's kerk in Oost Londen sluit haar deuren vanwege veiligheidsredenen. Door langdurig achterstallig onderhoud is het niet meer verantwoord om de zondagse dienst in de laat-19e-eeuwse kerk te laten plaatsvinden. Het dak brokkelt langzaam af, regenwater druppelt op meerdere plekken naar beneden, elektriciteit voor verwarming ontbreekt en in de voegen van het gebouw groeit op steeds meer plekken onkruid. Geld voor onderhoud en renovatie is er bijna niet doordat de geloofsgemeenschap in de loop der jaren flink is gekrompen. Ook het overkoepelende Anglicaanse kerkgenootschap heeft weinig middelen omdat veel kerken met dezelfde problemen kampen. Meerdere kerkgebouwen, ook in deze wijk, worden daarom gesloopt en de grond wordt verkocht aan ontwikkelaars die er luxe appartementen neerzetten. Kerkgangers en vrijwilligers zijn bang dat ook hier de commercie het wint van het publieke belang en daarom werken zij samen met de priester aan het uitwerken van een plan waarin de kerk grootschalig wordt gerenoveerd en heropend voor de gehele buurtgemeenschap. Een huis voor gebed, maar ook voor creatieve, educatieve en gezonde activiteiten (in de eerste drie hoofdstukken van dit boek ziet u verschillende foto's van dit nieuwe wijkcentrum).





Die wens voor een multifunctioneel gebouw met diverse activiteiten komt niet uit de lucht vallen. De kerk wordt omringd door sociale woningbouw. Veel bewoners hebben behoefte aan hulpverlening op het gebied van armoede, onderwijs, opvoeding en zorg. Ondanks deze vraagstukken zijn – mede dankzij het bewind van Thatcher en haar Conservatieve Partij – een groot aantal buurthuizen gesloten en zijn welzijnsorganisaties gekrompen, terwijl de behoefte daaraan niet minder is geworden. Jonge moeders en gepensioneerden, die gelieerd zijn aan de kerk, blijven daarom ondanks het sluiten van het godshuis regelmatig rommelmarkten organiseren. Minderbedeelden kunnen zo goedkoop aan spullen komen en voor de kerk wordt zo in de loop der jaren 30.000 pond opgehaald. De kerk blijft daardoor – letterlijk en figuurlijk – leven. Ondertussen wordt het plan voor een multifunctioneel gebouw verder uitgewerkt en wordt met vijftien fondsen, goede doelen en liefdadigheidsinstellingen gepraat. Na jaren van onderhandelen nemen deze partijen gezamenlijk de verbouwingskosten van 3,3 miljoen pond voor hun rekening. Het [architectenbureau Matthew Lloyd](#) krijgt de opdracht om het gebouw te renoveren zodat het van dienst kan zijn voor zowel de parochie als de buurt. Het middenschip, oorspronkelijk bedoeld voor zeshonderd kerkgangers, wordt heringericht voor bijeenkomsten van honderdvijftig mensen. Daarboven bouwt men een stalen frame met vier verdiepingen, in de vorm van een Ark. Een gebouw in een gebouw, die ruimte biedt aan nieuwe flexibele ruimtes die verhuurd worden aan diverse instellingen, waaronder [IntoUniversity](#), een stichting die jongeren uit kansarme milieus ondersteunt om een universitaire plek of een andere gekozen aspiratie te bereiken. Boven op de Ark wordt een fitnesszaal met kleedkamers en sauna geplaatst, die verhuurd zal gaan worden aan [Ability Bow](#), een kleine liefdadigheidsinstelling die ernaar streeft mensen naar het fitnesscentrum te brengen die nog nooit een sportschool hebben gebruikt of die normaal niet aan lichaamsbeweging doen. In 2004, de [St. Paul's kerk](#) heeft dan meer dan tien jaar leeggestaan, is de wederopstanding van het gebouw als ontmoetingsplek een feit. De deuren gaan weer open.

Een van de drijvende krachten achter dit succes is Philippa Boardman, een van de eerste vrouwelijke priesters van de Angelsaksische kerk. Toen ik acht jaar geleden het gebouw in Londen bezocht, vertelde ze hoe ze voorafgaand, tijdens en na de renovatie druk naar samenwerkingspartners heeft gezocht die dezelfde maatschappelijke doelen nastreven. Samen met het verhuren van de gemeenschappelijke ruimtes zijn deze maatschappelijke organisaties nu de belangrijkste inkomstenbron waardoor men – mede dankzij de inzet van vele vrijwilligers – financieel net kan rondkomen. Door het verbinden van verschillende partijen en het hergebruik van de kerk is een uniek

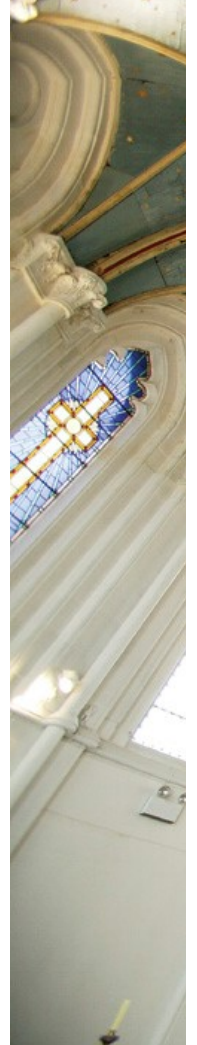
multifunctioneel gebouw ontstaan waar de hele week buurtbewoners druk in de weer zijn. Waar doordeweeks Zumba-lessen worden gegeven in het middenschip staan op zondag de stoelen en banken voor de kerkdienst, die nu ook weer druk wordt bezocht. Daarmee is voor haar de cirkel rond. Of zoals ze zelf zegt in een [video](#) (Hunter Gatherer, 2013): *“It’s turned this building from a place of dereliction [verwaarlozing] into a place of new life, a place of creativity and a place of hope.”*

Verschuivende rollen en verhoudingen

Dit boek gaat over dit soort plekken van hoop en verandering. Over samenwerkingsverbanden die lokaal verschil willen maken. Plekken in Nederland waar burgers, ondernemers, maatschappelijke instellingen en/of de overheid gezamenlijk belangrijke vraagstukken oplossen. Waar partijen en personen aan de slag gaan omdat zij een kans zien of een urgente kwestie willen oppakken. Er wordt daarbij steeds meer afstand gedaan van het model waarbij één dominante actor – zoals voorheen de filantropie, de kerk, de overheid of de markt – het voor het zeggen heeft (*government*, verticale sturing). Steeds vaker werkt een netwerk van diverse partijen aan creatieve oplossingen voor vraagstukken op individueel, buurt- of wijkniveau (*governance*, horizontale sturing). Samenwerkingsverbanden waarbij ten opzichte van het verleden nieuwe partijen aan tafel schuiven en/of partijen een andere taak hebben. Die verschuivende rollen en (machts)verhoudingen tussen partijen is de rode draad in dit boek.

We kijken waar en hoe dit soort – veelal multidisciplinaire – samenwerkingsverbanden ontstaan, welke partijen betrokken zijn en hoe ze georganiseerd zijn. Tegelijkertijd vragen we ons af wat de reikwijdte is en grenzen zijn van deze samenwerkingsverbanden. Wat valt er bijvoorbeeld te zeggen over de rol van de burger en die van de professional? Zijn die gebaseerd op gelijkwaardigheid? Wat gebeurt er als samenwerkingsverbanden volwassen worden? Met welke ‘groeipijnen’ hebben zij dan te maken? In dit boek gaan we aan de hand van tien casussen op zoek naar de antwoorden op deze vragen.

We onderzoeken met andere woorden de sterke en zwakke kanten van algemeen gehanteerde begrippen als burgerkracht, co-creatie, doe-democratie, maatschappelijke veerkracht, participatiesamenleving en vitale coalities. Of voor wie liever Engelse termen hanteert: *civil society*, *collaborative governance*, *crafting communities*, *do-it-yourself urbanism*, *grassroots initiatives*, *new localism* en *urban commoning*. Allemaal begrippen die uitgaan van de kracht en inzet





van personen die binnen hun eigen lokale context aan de slag gaan met kansen en maatschappelijke vraagstukken. Aansluitend op de gedachte dat een wijk of buurt de ideale plek is voor innovatie en voor integraal werken. Een plek waar de systeem- en leefwereld kunnen samenwerken (en samensmelten) en een plek waar gewerkt kan worden aan complexe en taaie problemen (*wicked problems*). Het gaat over de (veer)kracht van lokale stadsmakers, maar ook over hun grenzen. We willen waken voor het onderschatten van het belang van professionele organisaties (zie hoofdstuk 2) en willen tegelijkertijd de vraagstukken en oplossingsrichtingen op stedelijk niveau niet uit het oog verliezen (zie hoofdstuk 3).

Veranderende wereld

Deze (vaak nieuwe) plekken en praktijken van hoop zijn onder andere een uitvloeisel van diverse ontwikkelingen in de maatschappij, economie en politiek. Samenwerkingsverbanden die voortkomen uit een bepaalde onvrede over de manier waarop de stad nu wordt vormgegeven en georganiseerd. In een notendop: publieke middelen in de stad zijn schaars en dus concurreren partijen met verschillende belangen om een stukje van dezelfde taart. Deze rivaliteit en de

politieke context zorgen er voor dat de schaarse middelen veelal aan de hoogste bidder worden gegeven. Bijvoorbeeld bij het verkopen van grond aan projectontwikkelaars, maar ook bij het aanbesteden van diensten op het gebied van welzijn en zorg. Het financiële rendement (winstmaximalisatie) wint het hierbij vaak van de maatschappelijke meerwaarde (verhogen maatschappelijke impact). Door de macht van het grote geld worden binnenstedelijke locaties steeds meer een plek voor partijen en bewoners die vermogend zijn. Met onteigening en verplaatsing van anderen als gevolg. Een ontwikkeling die we ook zagen in het Londense voorbeeld. De nieuwe samenwerkingsverbanden zijn veelal een kritische tegenbeweging op deze traditionele economische denkwijze. Daardoor staan steeds meer personen op – zowel professionals als burgers – die voor een herverdeling van de macht pleiten en voor een eerlijkere verdeling van de bestaande middelen over een grotere variëteit aan bestemmingen, gebruikers en toepassingen.

Naast het 'marktfalen' zijn deze nieuwe samenwerkingsverbanden ook een reactie op de onvrede over de manier waarop lokale overheden en maatschappelijke organisaties bepaalde problemen zelfstandig aanpakken. Binnen deze organisaties domineert al jaren een managementfilosofie (*New Public Management*) die vooral de nadruk legt op efficiency en effectiviteit, met diverse beleidskaders, protocollen en prestatie-indicatoren als gevolg. Begrip tonen, tijd nemen en aandacht hebben voor klant of bewoner is daardoor schaarser geworden. In veel van de recente samenwerkingsverbanden zie je dat deze aspecten weer nieuw leven worden ingeblazen.

Dit zijn grofweg de belangrijkste redenen waarom personen, groepen en organisaties steeds meer op zoek zijn naar nieuwe manieren om de stad vorm te geven. Zij willen dat beslissingen en maatregelen niet alleen bepaald worden door hiërarchisch georganiseerde instellingen, maar plaatsvinden in samenwerkingsverbanden waarin iedereen een gelijkwaardige positie heeft. Een beweging van onderop die wil meedenken, zelf maatschappelijke vraagstukken wil oppakken en wil samenwerken met tal van andere partijen en bewoners. Samenwerkingsverbanden die voorbij schotten en kokers denken en werken aan de hand van een vraag- en oplossingsgerichte aanpak (maatwerk). Een beweging die zich wil inzetten voor tal van hedendaagse vraagstukken zoals armoede, integratie, sociale tweedeling, veiligheid, verdringing en verduurzaming. Met als gevolg dat er hoopvolle plekken en netwerken ontstaan waar(door) mensen elkaar kunnen ontmoeten, zich ontwikkelen en/of hulp kunnen vinden.

Praktijkgericht onderzoek

Er is een toenemende hoeveelheid aan (wetenschappelijke) literatuur over deze samenwerkingsverbanden. Deze sluit echter lang niet altijd aan op de dagelijkse werkelijkheid en de zoektocht naar hoe je als partij concreet moet handelen. Daarnaast vindt er op dit thema nog weinig vergelijking plaats tussen steden. In dit boek besteden we aandacht aan deze kennislacunes en vragen we ook aandacht voor het vele werk dat lokaal wordt verricht om steden en wijken beter, leuker en mooier te maken. Dat doen we onder andere door diverse onderzoekers van hogescholen aan het woord te laten. Zij hebben door middel van praktijkgericht onderzoek nauw contact met deze nieuwe samenwerkingsverbanden en kunnen zowel van binnenuit als van een gepaste afstand die lokale praktijken intensief observeren en analyseren. Dit heeft tot diverse casestudies geleid als je kijkt naar de thematiek en de context, maar tegelijkertijd zijn ze ook vergelijkbaar in hun procesmatige zoektocht. Daarbij besteden we – ten opzichte van andere publicaties – niet alleen aandacht aan de hosanna-verhalen, maar bespreken we ook de knelpunten en dilemma's van deze initiatieven. Zodat andere professionals en bewoners hier van kunnen leren en binnen hun eigen context geen valse start hoeven te maken. We hopen dat dit boek – door het slim en handzaam bundelen van opgedane kennis – hier een belangrijke bijdrage aan kan leveren.

Leeswijzer

In dit boek staat de vraag centraal hoe via betekenisvolle samenwerkingsverbanden maatschappelijke vraagstukken in steden en wijken worden opgepakt. Het gaat ons om bevlogen en grensoverschrijdende plekken, projecten, initiatieven en maatregelen die ontstaan vanuit de samenwerking tussen partijen met verschillende posities en belangen.

In deel II van dit boek ('De praktijk') laten we de diversiteit van deze samenwerkingsvormen zien aan de hand van tien voorbeelden. We zoeken bij deze casestudies antwoord op vragen als: Wat zijn de drijfveren van de verschillende partijen om te participeren? Wat is er van het initiatief terecht gekomen? Welke valkuilen is men daarbij tegengekomen? En welke lessen zijn hieruit te trekken voor andere plekken?

In deel III van dit boek ('Reflectie') geven we inzicht in de zaken die we van deze en andere plekken kunnen leren. Een beschouwing van de successen, kanttekeningen en de diversiteit binnen het nieuwe stad-maken. Daarbij kijken we in eerste instantie naar de verschuivende rollen van burgers en hoe zij voor nieuwe spelregels zorgen (hoofdstuk 14). Vervolgens kijken we naar de rollen en competenties van de professionals binnen deze nieuwe samenwerkingsverbanden (hoofdstuk 15). Is hij/zij initiatiefnemer, faciliterend, stimulerend, regisserend of regulerend? En wat betekenen deze nieuwe verhoudingen voor de organisatie en de beleidswereld? In hoofdstuk 16 analyseren we de rol van kennisinstellingen en laten we zien hoe zij in stadslabachtige omgevingen samen met gemeenten, maatschappelijke organisaties, ondernemers én burgers aan maatschappelijke vraagstukken werken. In het laatste hoofdstuk werpen we een blik op de toekomst. Aan de hand van vier onderdelen zoeken we naar alternatieven voor het dominante marktdenken (*next economie*), naar nieuwe gemeenschappen (*next community*), naar andere vormen van sturing (*next governance*) en naar een toekomstvisie voor de stad (*next city*).

Maar eerst sluiten we dit inleidende deel van het boek af met twee meer algemene hoofdstukken. In hoofdstuk 2 geven we een overzicht van de bestaande kennis rondom deze nieuwe manieren van organiseren. Wat is de achtergrond van de opkomst van deze plekken en praktijken van hoop? Waarin verschillen ze van elkaar en waar liggen de overeenkomsten? En welke modellen en theorieën worden op dit moment gebruikt om deze nieuwe samenwerkingen te verklaren?

In hoofdstuk 3 kijken we naar de relatie tussen de verschillende schaalniveaus (regio-stad-wijk-buurt-individu), omdat wie zich met de lokale praktijk wilt bezighouden continu zal moeten schakelen tussen deze schaalniveaus. Bewoners ervaren immers geen administratieve grenzen in hun dagelijkse werkelijkheid. Hetzelfde geldt voor problemen, kansen, oplossingen en hoop.

VERSCHUIVENDE ROLLEN EN VERHOUDINGEN TUSSEN PARTIJEN

Van wie is de stad en wie gaat de stad vormgeven?
Interessante vragen die in de loop der tijd door maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in (politieke) ideaalbeelden verschillend zijn beantwoord. Ook nu verschuiven de rollen en taken tussen overheden, marktpartijen, maatschappelijke organisaties en burgers. Daarbij lijkt er een steeds grotere drang te zijn naar een werkwijze van onderop met tal van nieuwe samenwerkingsverbanden als gevolg. Maar wat zijn bij deze nieuwe, horizontale verbanden de meest gebruikte termen en de belangrijkste achtergronden, spanningen en overeenkomsten?

Gerben Helleman

De stad staat voor een groot aantal maatschappelijke opgaven op het gebied van onder andere armoede, duurzaamheid, integratie, veiligheid en wonen. Inhoudelijk gezien zijn dit geen nieuwe thema's. Wel anders is het antwoord op de vraag wie deze stedelijke vraagstukken gaat oppakken. Daarbij lijkt zich steeds meer een beweging af te tekenen waarin niet een of twee traditionele partijen, zoals het Rijk, een gemeente of welzijnsinstelling het voor het zeggen hebben, maar waar de behoeften, ervaringen en inzet van bewoners en gebruikers meer centraal komen te staan. Waarbij de macht en

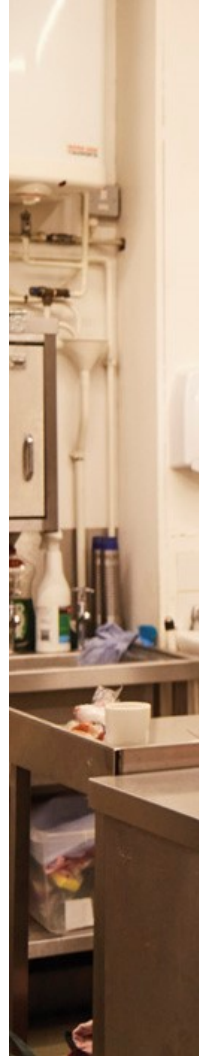
verantwoordelijkheden in toenemende mate komen te liggen bij de probleemoplossers op lokaal niveau. Al is het maar omdat veel taaie, complexe vraagstukken niet meer door één of twee partijen kunnen worden opgelost. Er ontstaat daardoor een nieuw stedelijk speelveld waarin de belangen, wensen en mogelijkheden van alle partijen meer met elkaar worden verweven. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een literatuurstudie een overzicht gegeven van de meest recente inzichten over deze nieuwe rolverdelingen en samenwerkingsvormen. Eerst worden de vier belangrijkste stakeholders los van elkaar besproken, waarbij zowel aandacht is voor hun wederzijdse afhankelijkheid als de onderlinge spanningen. Vervolgens worden enkele ontwikkelingen besproken die ervoor hebben gezorgd dat er nieuwe verhoudingen tussen de partijen zijn ontstaan en daarmee een andere tafelschikking en nieuwe samenwerkingsverbanden.

Stakeholders

Hoewel er vele soort indelingen mogelijk zijn, zien we grofweg steeds vier verschillende stakeholders op het toneel verschijnen. Vier partijen met elk hun eigen kenmerken, visie, sterktes en zwaktes:

- Overheid: bestaande uit het Rijk, provincies en gemeenten, met wetten, regels, procedures, beleidslogica's, toeslagen, uitkeringen, voorzieningen, solidariteit- en gelijkheidsprincipes.
- Markt: commerciële partijen die bekend staan om hun ondernemerschap, onderlinge concurrentie, efficiency, economische groei, innovatie, schaalvoordelen en financiële belangen.
- Burgers: de maatschappij die bestaat uit individuen en verschillende gemeenschappen (gezin, familie, sportvereniging, kerk, buurt, Whatsapp-groepje) waar mensen hun individuele en collectieve identiteit aan ontlelen. Veelal groeperen burgers zich op basis van gelijke interesses, belangen en waarden. Afhankelijk van de spreker worden burgers ook wel bewoners, cliënten, consumenten, gebruikers of klanten genoemd.
- Maatschappelijk middenveld: organisaties zoals woningcorporaties, onderwijs-, welzijn- en zorginstellingen die gericht zijn op maatschappelijk rendement. Eventuele winsten worden niet uitgekeerd maar blijven ten dienste van het maatschappelijk doel.

Geen van deze partijen heeft het primaat. Ze zijn wederzijds van elkaar afhankelijk en dominantie van de een leidt tot scheve verhoudingen (Brandsen e.a., 2005; Kruiter & Van der Zwaard, 2014; Van der Steen e.a., 2014; Helleman, 2016b). Zo bepaalt en bewaakt de overheid de rechten en plichten van individuele burgers en de





kwaliteit van publieke voorzieningen. Echter een te grote invloed van de overheid zorgt voor te veel aanbodsturing, uniforme oplossingen en bureaucratie. Het vergroot de kloof tussen burger en politiek en mist de voordelen van goed ondernemerschap (efficiënt en doelmatig werken). Bij te veel markt zal saamhorigheid en solidariteit plaatsmaken voor concurrentie en het individuele en commerciële belang (armen worden armer en rijken worden rijker). En als de burgers het volledig voor het zeggen zouden hebben, bestaat de kans op groepjesvorming, uitsluiting en anarchie. Daarom bestaat er in dit land veel wet- en regelgeving van de overheid die naar een eerlijke verdeling en rechtvaardigheid streeft. De opgave is om de diverse stakeholders op een zodanige manier met elkaar te verweven of te laten samenwerken, dat er een correctiemechanisme of zelfs synergie ontstaat waarin de kwaliteiten van een ieder wordt benut.

Spanningen

Het realiseren van die synergie is geen gemakkelijke opgave. Uit bovenstaande kenmerken blijkt al dat partijen verschillende belangen en zienswijzen hebben met betrekking tot maatschappelijke vraag-

stukken in steden en wijken. Gemakshalve zou je kunnen zeggen dat er een spanning is tussen de wensbeelden en werkwijzen van overheden en beleidsmakers aan de ene kant en de dagelijkse werkelijkheid van burgers aan de andere kant. Vaak wordt dit samengevat met het onderscheid tussen de systeem- en leefwereld (Habermas, 1981; Van der Lans, 2011) en tussen de geplande en geleefde stad (Reijndorp & Reinders, 2010; Helleman, 2016a). Daarbij worden verschillende termen gebruikt die vaak tegenover elkaar worden geplaatst (tabel 1).

Tabel 1 Verschillende denk- en werkwijzen over het vormgeven van steden en wijken

Perspectief 1	Perspectief 2
Van bovenaf (centraal)	- Van onderop (decentraal)
Procedureel, geordend (controle)	- Organisch, minder gestroomlijnd
Professionals aan het roer	- Bewoners en gebruikers (ook) aan het roer
Verticaal georganiseerd (hiërarchisch)	- Horizontaal georganiseerd (plat)
Vakkennis, sectoraal	- Gebiedskennis, integraal
Statistieken en modellen	- Beelden en verhalen
Probleem-, aanbodgericht	- Oplossings-, vraaggericht
Standaardisatie (uniformiteit)	- Diversiteit (pragmatisme, flexibiliteit)
Gestructureerd, grijpbaar, voorspelbaar	- Spontaan, ongrijpbaar, onzeker
Formeel	- Informeel
Lineair proces (blauwdruk)	- Cyclisch, zichzelf vernieuwend proces
Rationeel handelen	- Uitproberen, improviseren
Effectiviteit, efficiency	- Plezier, emotie, eigen tempo
Winstmaximalisatie	- Maatschappelijke meerwaarde

Uiteraard is het niet zo zwart-wit. De dagelijkse werkelijkheid is divers en daardoor zijn er vele grijstinten. Niettemin bestaan er wel verschillende perspectieven, mechanismen en stromingen, ieder met hun eigen taal en instrumenten. Het ene perspectief is daarbij niet bij voorbaat beter dan het andere. Dat is afhankelijk van het vraagstuk, de locatie en de context. Toch wordt in de literatuur vaak gesproken over een transitie, metamorfose of paradigmawisseling, waarbij men een verschuiving constateert (of wenst) van het eerste naar het tweede perspectief. Het eerste perspectief leidt volgens velen tot een ecologische crisis en sociale ongelijkheid. Voorstanders van het tweede perspectief zoeken naar alternatieve denk- en werkwijzen ten behoeve van een samenleving die meer duurzaam en rechtvaardiger is.

In de volgende hoofdstukken zullen we verder onderzoeken in hoeverre deze transitie op gang komt. Voor nu kunnen we constateren

dat er van alles in beweging is, dat de richting langzaam helder wordt, maar dat het eindstation nog onbekend is. Onze casussen in deel II laten in ieder geval zien dat er vaak sprake is van een 'geïntegreerde praktijk' waarin professionals, burgers en (sociaal) ondernemers gezamenlijk zaken oppakken waardoor de verschillende perspectieven in elkaar overlopen, elkaar overlappen en/of elkaar in balans houden.

Maatschappelijke ontwikkelingen

De nieuwe samenwerkingsverbanden proberen te ontsnappen uit de hierboven geschetste abstracties en tegenstellingen. Door dwars-verbindingen aan te gaan en door bepaalde denk- en werkwijzen minder rigide toe te kennen aan een bepaalde stakeholder. Die nieuwe denk- en werkwijze is mede gestimuleerd door een aantal maatschappelijke en politieke ontwikkelingen (zie o.a. SCP, 2004; Van der Lans, 2011; De Boer & Van der Lans, 2011; Hart, 2012; Schuyt, 2013; Kruiter & Van der Zwaard, 2014; Helleman, 2016a).

Het Rijk stond (en staat) bijvoorbeeld voor de vraag hoe zij de kostbare verzorgingsstaat in stand kan houden. Door middel van bezuinigingen, decentralisaties en inzet op eigen kracht wil men op goedkopere en efficiëntere manieren zaken als begeleiding naar werk, jeugdhulp en zorg organiseren. Daardoor is dit nu grotendeels op het bordje komen te liggen van gemeenten die – samen met het maatschappelijk middenveld – op zoek zijn naar nieuwe manieren om burgers te ondersteunen (ontkooking, ontschotting, deregulering). Waarbij het nog vaak de vraag is wanneer men wel en wanneer men niet een beroep kan doen op de eigen kracht en verantwoordelijkheid van burgers. Daarnaast zoeken overheden en maatschappelijke organisaties uit het middenveld naar instrumenten om de afstand met de burger te verkleinen, om vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten en naar nieuwe organisatievormen om maatschappelijke vraagstukken slimmer en beter op te pakken.

Tegelijkertijd heeft binnen de samenleving een verschuiving plaatsgevonden van een verzuilde standenmaatschappij naar een netwerk-samenleving met nieuwe vormen van bewonersbetrokkenheid. Veel burgers willen minder afhankelijk zijn van een vaste groep en wisselen continu van identiteit en rol. Ze hebben minder ontzag voor autoriteiten (overheid, politie en onderwijs) en zijn kritisch op de manier waarop de stad nu is georganiseerd. Men vindt, zoals we ook in hoofdstuk 1 lazen, dat de macht van marktpartijen te groot is geworden en er te veel nadruk is komen te liggen op concurrentie en

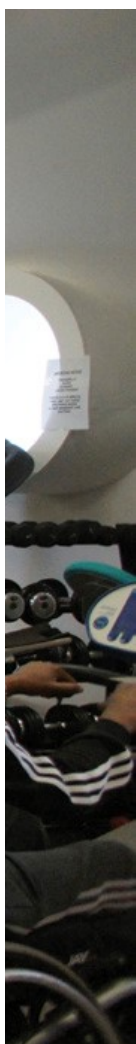
winstmaximalisatie. Daarnaast spreken burgers van 'terugtrekkende', 'tekortschietende' of 'onpersoonlijke' instituties die traag zijn, die niet adequaat reageren op hun vragen, die te veel in blauwdrukplannen en regels denken en die hameren op gelijkheid, resultaat en zorgvuldigheid in plaats van op maatwerk. De 'menselijke maat' is te veel uit het zicht verdwenen waardoor waarden als aandacht, begrip, kwaliteit en vertrouwen naar de achtergrond zijn verdwenen en waardoor maatschappelijke vraagstukken onvoldoende worden opgepakt. Deze onvrede met zowel het commercieel denken als de stroperige organisaties heeft in combinatie met persoonlijke betrokkenheid en idealisme op veel plekken tot nieuwe vormen van burgerkracht geleid. Burgers die zelf of met andere partijen aan de slag gaan met kansen en maatschappelijke vraagstukken. Daarbij profiterend van vrij toegankelijke kennisbronnen en een open samenleving, waarbij mensen makkelijk lid kunnen worden van verschillende groepen of groeperingen.



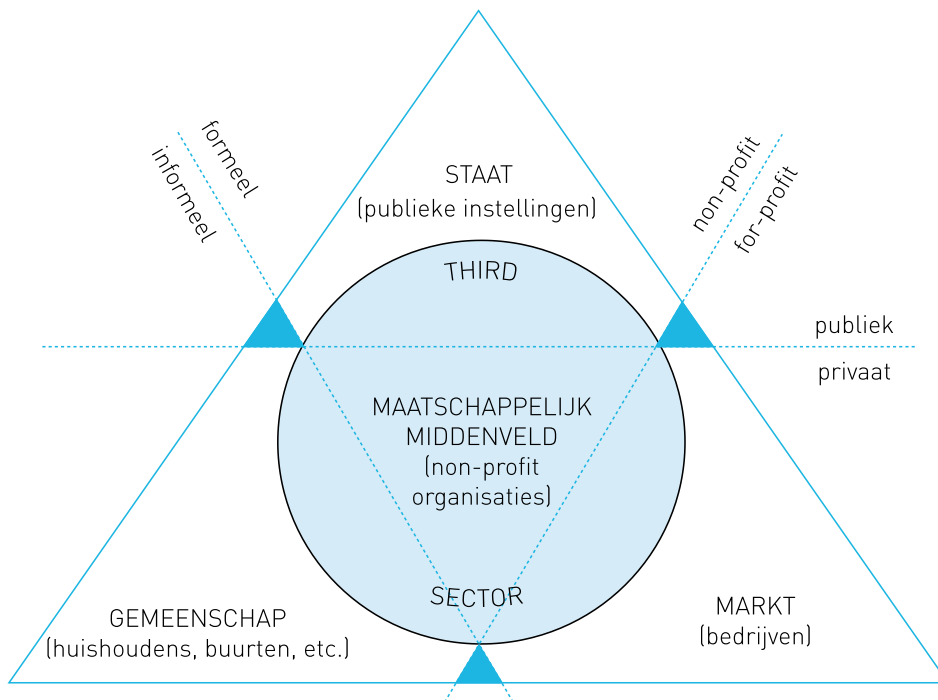
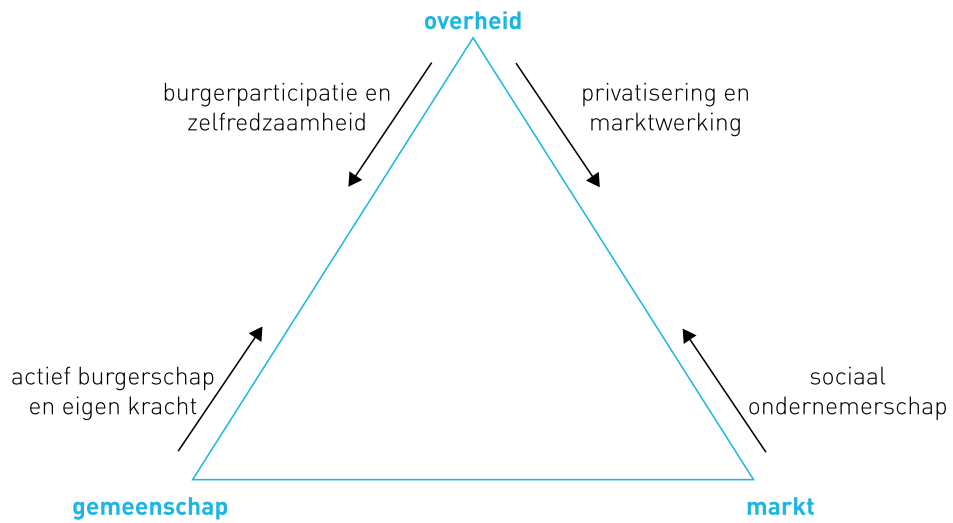
Aan tafel

Door deze ontwikkelingen zijn de rollen en taken tussen partijen aan het verschuiven en worden bepaalde zaken nu anders georganiseerd dan eind vorige eeuw. Zo verschijnen nieuwe partijen en netwerken aan tafel. Door de vervagende grenzen tussen publiek en privaat en tussen non-profit en profit ontstaan bijvoorbeeld nieuwe sociale ondernemingen. Marktpartijen of maatschappelijke organisaties krijgen hier een daar een plekje in de tweede ring, omdat burgers door middel van ruilhandel en *crowdfunding* gedeeltelijk taken overnemen (denk aan Airbnb en de minibiebs in de openbare ruimte). Of burgers schuiven aan bij de veiligheidstafel omdat zij als buurtwacht fungeren. Daarnaast komen bepaalde zaken op iemand anders bordje te liggen waardoor er een nieuwe tafelschikking ontstaat. Zo zijn bij de decentralisatie van het sociale domein taken verschoven van het Rijk naar de gemeente. Op andere plekken nemen burgers (gedeeltelijk) het beheer van buurthuizen over (via bijvoorbeeld *Right to Challenge*). Of partijen nemen een andere rol op zich. Zie bijvoorbeeld hoe de kerk in Londen uit hoofdstuk 1 van een religieuze instelling een maatschappelijke onderneming is geworden.

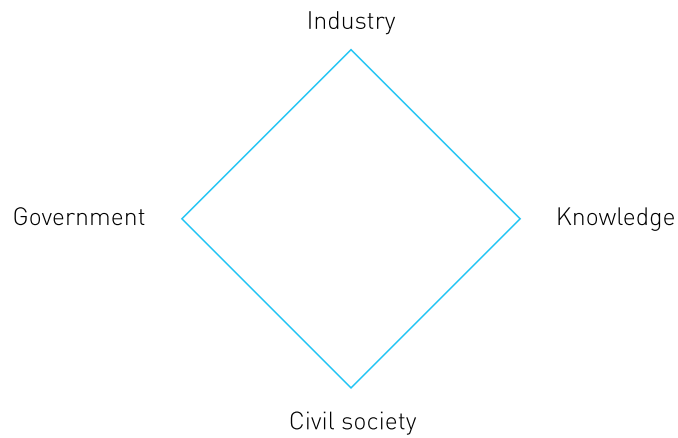
Deze verschuivingen binnen het speelveld zie je bijvoorbeeld ook goed binnen het zorgdomein waar de vier stakeholders nieuwe rollen en taken krijgen. Als gevolg van de toenemende nadruk op zelfredzaamheid en doorgevoerde bezuinigingen (overheid) hebben diverse verzorgingshuizen (maatschappelijk middenveld) hun deuren moeten sluiten. Senioren (burgers) moeten daardoor langer zelfstandig thuis wonen. Wat mogelijk is door hun woning aan te laten passen via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (overheid) en door gebruik te maken van het sociale wijkteam (overheid en maatschappelijk middenveld). Daarnaast vindt de overheid dat we elkaar als samenleving meer moeten helpen en dat senioren de hulp zouden moeten kunnen invoeren van vrienden en familie (burger) of diensten kunnen inkopen bij een niet-gesubsidieerde instelling (markt). Dus geen Tafeltje Dekje, maar de kant-en-klare maaltijden via de bezorgservice van de Albert Heijn. Geen thuiszorg, maar een zzp'er inhuren voor de dagelijkse verzorging. Voor wie dat niet wil, kan gebruik maken van nieuwe woonzorgconcepten. Zowel burgers, woningcorporaties, zorgpartijen als marktpartijen creëren namelijk (gezamenlijk of individueel) nieuwe vormen van 'beschut wonen' waarin woonruimte, veiligheid, ontmoeting en dienstverlening geregeld is.



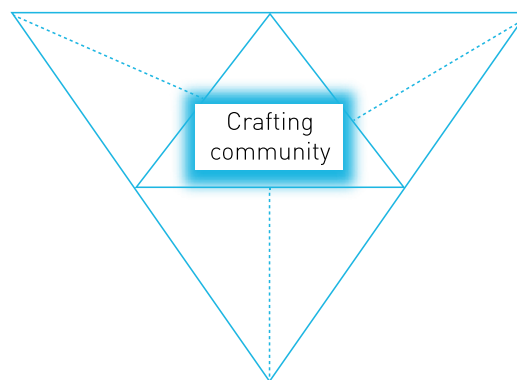
Figuur 1 Verschillende modellen die de verhoudingen weergeven tussen diverse stakeholders



QUADRUPLE HELIX MODEL



Civic sphere:
modes of self
organization



**Professional
sphere:** problem
approaches

Institutional sphere:
political procedures
and welfare policies

Bronnen (met de klok mee): Van der Steen e.a., 2014; Peek & Meijer, 2016; Trommel, 2017; Roorda e.a., 2015.

Nieuwe samenwerkingsverbanden

De introductie van nieuwe partijen en schuivende rollen zorgt voor een nieuwe dynamiek en deels voor nieuwe samenwerkingen. Partijen die ondanks hun verschillende achtergronden, werkwijzen en logica's het geloof met elkaar delen dat ze samen iets 'nieuws' kunnen bouwen. Zonder dat iemand overigens vooraf weet hoe dat er dan precies uit gaat zien. Daar waar dit wordt opgestart, spreken wij van plekken en praktijken van hoop. Er zijn verschillende termen en modellen in omloop voor dit soort nieuwe organisatievormen (figuur 1).

Samenwerkingsverbanden met vier typen partijen worden bijvoorbeeld aangeduid als een *quadruple helix*. Meestal gaat het dan om een samenwerking tussen overheid, ondernemingen, onderwijsinstellingen en buurtbewoners. Dit als tegenhanger van de *triple helix* (overheid, markt, onderwijs). Op andere plekken wordt gesproken over de *quintuple helix* (Foster & Iaione, 2016) met vijf actoren: sociale vernieuwers (individueel of gegroepeerd), publieke instellingen (waaronder overheden), lokale bedrijven (marktpartijen), burgerorganisaties en kennisinstellingen.

Willem Trommel (2013a, 2017), hoogleraar Beleids- en Bestuurswetenschap aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, noemt dit soort samenwerkingsverbanden *Crafting Communities*. Weer anderen hebben het over *Collaborative Governance* (Ansell & Gash, 2008), *Urban Commons* (Bauwens & Niaros, 2017) of *New Localism* (Katz & Nowak, 2017). De strekking is ongeveer hetzelfde. Het gaat om gemeenschappen die op ambachtelijke wijze lokale problemen willen aanpakken door grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden en het benutten van elkaars (innovatie)kracht. Het gaat om mensen die verschil willen maken, die verantwoordelijkheid nemen en die van elkaar willen leren om een taai vraagstuk op te pakken. Een samenwerking die niet is gebaseerd op een monopolypositie waarin één partij de controle heeft, maar op een gelijkwaardig speelveld, bestaande uit sector overschrijdende en interdisciplinaire netwerken. Waarbij blauwdrukken, prestatie-indicatoren, protocollen, routines en regels niet de basis vormen, maar juist het situationeel handelen (maatwerk) in een continu evoluerend proces van probleemoplossing. Waarbij men tegen bestaande praktijken aanduwt, verandering van institutionele regels bepleit en er voldoende tijd en ruimte wordt ingebouwd voor nieuwe ideeën, onvoorziene gebeurtenissen en mislukkingen.

Wie door zijn of haar ooghalen naar dit soort collectieve inspanningen kijkt, ziet nog tal van andere overeenkomsten als je kijkt naar het vertrekpunt, de positie en de werkwijze (Ahrensbach e.a., 2011;

Uitermark, 2012; Sterk e.a., 2013; Schleijpen & Leatemia, 2014; Franke e.a., 2015; Ham & Van der Meer, 2015; Foster & Iaione, 2016; Helleman, 2016a; Bauwens & Niaros, 2017; Niaros, 2017; Katz & Nowak, 2017).

Vertrekpunt

- Hulpbronnen: bij een groot deel van dit soort initiatieven proberen (bewoner)coalities publieke middelen en gedeelde hulpbronnen (ook wel aangeduid als *commons*) te ontsluiten om deze vervolgens gezamenlijk te (ver)delen, gebruiken en te beheren. Voorbeelden van dit soort publieke middelen zijn parken, straten, pleinen, verlaten gebouwen en publieke voorzieningen (bibliotheek, buurthuis). Maar het gaat ook om immateriële zaken zoals cultuur, duurzaamheid, kennis, leefbaarheid, sociale veerkracht en taal.
- Waardecreatie: bij veel initiatieven staat duurzame, maatschappelijke groei op langere termijn (van velen) boven economische groei op korte termijn (van enkelen). Waarbij het behouden, beschermen, herstellen en effectiever gebruik van schaarse middelen en hulpbronnen vaak het uitgangspunt is: waarde-creatie in plaats van waarde-extractie. En met 'delen' als het nieuwe 'hebben'.
- Belang: het gaat vaak om burgers die vanuit eigen initiatief aan de slag gaan met wat ze zelf hebben bedacht en waar ze zich persoonlijk voor willen inzetten (intrinsieke motivatie). Niet opererend namens een achterban of vanwege een vraag van een instantie, maar handelend vanuit een persoonlijke passie voor publiek belang en daarbij veelal aansluitend bij de lokale behoeften en mogelijkheden.

Positie

- Eigenaarschap: een deel van de gebruikers wil meer zeggenschap over dit soort plekken en schaarse middelen: een speelveld gebaseerd op delen, samenwerking en onderlinge afstemming (toegankelijk). Een ander deel wil juist – als groep – zaken in eigen beheer of eigendom (toe-eigening). Zij nemen de controle over in een zelfgeorganiseerd systeem waarin de gedeelde regels, waarden en normen van de eigen groep centraal staan.
- Autonomie: veel initiatieven willen naast zelfstandigheid ook financieel onafhankelijk zijn. Zij willen daarom met minimale steun van de overheid of markt aan de slag gaan, of zonder die steun. In de praktijk blijken veel initiatieven vaak niet zonder deze steun te kunnen.
- Democratische legitimiteit: representativiteit en gelijkheid is vaak niet het uitgangspunt (of uitkomst) van een initiatief. Groepen worden gevormd rondom personen met dezelfde passie, vaardigheden en behoeften en gaan op hun eigen manier en met hun eigen agenda aan de slag.

Werkwijze

- Oplossingsgericht: men denkt in kansen, zoekt naar oplossingen en gebruikt daarvoor de ideeën en creativiteit binnen de groep. Daarbij ligt de focus op de kennis en kunde die iemand heeft (talentontwikkeling) en niet op zijn of haar tekortkomingen. Resultaten worden behaald door een actieve bijdrage en niet door middel van dwang, zoals wet- en regelgeving.
- Halen en brengen: meer dan in het verleden vindt er een samensmelting plaats van gebruiker en producent. Men spreekt dan ook wel over een 'produser' (een samenvoeging van *producer* en *user*) of 'prosumer' (*producer* en *consumer*).
- Experimenteren: veel initiatieven evolueren en groeien stapsgewijs. Successen komen niet aanwaaien. Het is vaak hard werken met veel uitproberen (leren door doen). Het gaat met vallen en opstaan. Veel initiatieven – waar we veel minder over horen – komen niet voorbij de opstartfase en sterven een stille dood.
- Gelijkwaardigheid: men streeft veelal naar een platte organisatie waarin beslissingen worden genomen op basis van een open, transparante en begrijpelijke manier en waarbij iedereen binnen de groep een gelijke stem heeft. Oftewel: egalitaire teams, horizontale sturing en een collectieve aanpak.
- Netwerk: dankzij de globalisering en informatisering maken dit soort lokale initiatieven ook steeds meer gebruik van nieuwe technologieën en open kennis die overal en gratis beschikbaar is (*the Internet Age*). Daardoor ontstaan vaak wereldwijde verbindingen tussen gelijken (*peers*). Een peer-to-peernetwerk (P2P) waarin partijen gelijkwaardig zijn en diensten, kennis en andere hulpbronnen met elkaar delen. Men is daardoor lokaal geworteld, maar wereldwijd aangehaakt (*Think global, act local*).

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de achterliggende redenen, gehanteerde begrippen, verschillen en overeenkomsten van deze nieuwe samenwerkingsverbanden. Met behulp van deze achtergrondinformatie kunnen we nu kijken hoe hier bij tien Nederlandse casussen vorm aan wordt gegeven.



Willem Trommel

Hoogleraar Bestuur en Beleid,
Vrije Universiteit Amsterdam

.....

Voor het realiseren van weerbare wijken wordt er vanuit de traditionele organisaties veel verwacht van de 'eigen kracht' van burgers in de vorm van zelfredzaamheid en samenredzaamheid. Hoe kijkt u daar naar?

"Ik deel de sombere analyses van de zogenaamde 'participatiesamenleving'. Er is niet veel van de grond gekomen, temeer omdat decentralisatie gepaard ging aan bezuinigingen, zoals bijvoorbeeld in de jeugdzorg. Ik denk ook dat het beleidsidee van een participatiesamenleving berust op onrealistische, welhaast mythische en ook gulzige assumpties. Wat er vooral zou moeten gebeuren is de ontwikkeling van wijkinitiatieven van onderop. Pas in een veel later stadium is dan de vraag aan de orde of en hoe dergelijk initiatief kan worden verbonden aan het formele, institutionele beleidsrepertoire. Tot die tijd is het aan professionals om dergelijk initiatief zo mogelijk te steunen, maar in ieder geval niet in de wielen te rijden; maatschappelijk initiatief is gebaat bij 'vrije ruimte' en vooral ook bij 'experimenteertijd'."

Waar liggen de kansen en de mogelijkheden om dit soort wijkinitiatieven van onderop te realiseren?

"Een flinke dosis subversiviteit helpt. Het uitgangspunt moet niet zijn 'wat mag', maar 'wat is nodig' en 'wat kan'. Vervolgens is 'samen handelen' cruciaal, maar dat lukt alleen als een aantal elementaire deugden wordt gedeeld, zoals fraai door [Richard Sennett](#) is uitgewerkt in [The Craftsman](#): toewijding, geduld, bescheidenheid en tolerantie voor fouten. Grenzen moeten niet op voorhand worden verondersteld, die worden werkendeweg vanzelf wel duidelijk, en dat is juist instructief."

En wat is bij dit soort processen een mogelijke valkuil?

“De grootste misvatting over de rol van burgers is dat deze genoeg tijd en energie beschikbaar hebben om dit ‘civiele werk’ te doen. Immers, politiek-economisch worden burgers geacht primair ‘betaald werk’ te verrichten. De misvatting heeft dan ook een politieke angel: wil ‘de politiek’ eigenlijk wel al die actieve burgers, die hun leefomgeving zelf gaan inrichten? Volgens de antropoloog [David Graeber](#) niet: liever worden betaalde ‘[bullshit jobs](#)’ aangeboden dan ruimte voor quasi-politiek civiel werk.”

Wat zijn volgens u goede voorbeelden waar men deze valkuilen heeft ontweken en samen aan de slag is gegaan?

“Er is van alles te noemen, maar erg interessant vind ik de [meergeneratie-initiatieven](#), sterk aanwezig in Duitsland en specifiek in Berlijn. Het gaat daarbij om combinaties van wonen en zorg, en vooral ook het bijeenbrengen van diverse leeftijdsgroepen in gezamenlijke activiteiten. Dat is niet alleen functioneel, maar ook een verrijking van het gemeenschapsleven in een wijk. De praktijk in Berlijn is van onderaf gegroeid, waarbij de initiatieven van elkaar leren. Een valkuil hier is dat de instituties, zoals woningcorporaties, zorginstellingen en/of gemeentebestuur de initiatieven overnemen en in de mal van bestaande regelgeving duwen. Dat dit in Berlijn niet of nauwelijks is gebeurd, heeft een belangrijke les opgeleverd. De Berlijnse overheid heeft een organisatieonderdeel – de Stattbau Berlin – specifiek toegerust om juist bewonersinitiatieven met raad en daad bij te staan. Maatschappelijke initiatieven kunnen dus ook institutionele vernieuwing uitlokken. Heel leerzaam.”



DE WIJK ALS PLEK VAN VERANDERING

Het lokale schaalniveau staat volop in de belangstelling bij burgers en beleidsmakers om grootstedelijke vraagstukken pragmatisch aan te pakken. Deze aandacht is opvallend in een tijd van individualisering, mondialisering en digitalisering; ontwikkelingen die hier intuïtief strijdig mee lijken te zijn. Welke nieuwe beloften heeft de wijk als plek van hoop en verandering en wat zijn belangrijke valkuilen van dit perspectief?

Stan Majoor en Vincent Smit

In de decennia na de Tweede Wereldoorlog domineerde de 'wijk-gedachte' het ruimtelijk en sociaal vormgeven van de wederopbouw. Het ideaalbeeld was om stadsdelen te creëren waarin de voorzieningen waren afgestemd op leefpatronen. Een strikt hiërarchisch ruimtelijk denken met als middelpunt het modelgezin lag hieraan ten grondslag: in de nabijheid van de woning moesten de dagelijkse behoeften op het gebied van onderwijs, zorg, recreëren en winkelen worden geledigd. Voorzieningen die minder frequent gebruikt zouden worden konden voor verschillende wijken geclusterd worden in bovenwijkse centra. Veel lokaal gewortelde instituties zoals kerken, sportclubs, welzijnswerk en scholen completeerden dit beeld.

Deze concepten werden al snel ingehaald door een complexere economische, ruimtelijke en sociologische werkelijkheid. Niet alleen werden modelgezinnen steeds minder de norm. De maatschappelijke en ruimtelijke complexiteit van het dagelijks leven nam sterk toe door processen van emancipatie en individualisering. Dat veranderde voor



velen de relatie met de directe leefomgeving. Werk en relaties werden flexibeler, familiebanden meestal zwakker, verhuisbewegingen namen toe. Digitale netwerken kwamen daar in de laatste decennia bij als een belangrijke aanvulling op contact en netwerken in de buurt. In deze dynamiek ontstonden veel complexere paletten van ruimtegebruik en ruimtebeleving van verschillende groepen in en om de wijk. Een andere, gelijktijdige beweging was dat lokaal gewortelde instituties als welzijnsinstellingen, scholen en woningcorporaties werden onderworpen aan de wetten van marktwerking. Zij maakten een lange periode mee van reorganisaties en schaalvergroting om daarmee op grotere afstand te komen van wijken en buurten.

Interessant is echter dat ondanks deze ontwikkelingen, de ideologie van de wijk en de lokale verbanden aldaar, in het laatste decennium een verrassende comeback beleeft als oplossingskader voor allerlei vraagstukken (Davoudi en Madanipour, 2015; Karré e.a., 2015; Katz & Nowak, 2017; Majoor e.a., 2017; Moulaert e.a., 2010; Raven, 2016). Dat zagen we al wat langer in de verschillende generaties van beleid om fysieke, economische en sociale vraagstukken in achterstandswijken aan te pakken. Recent is er ook een toenemende positieve agenda voor het lokale schaalniveau als plek voor nieuwe experimenten rondom zorginnovatie, welzijnswerk, duurzaamheid en lokale economische ontwikkeling (Evans e.a., 2016). Liefst opgepakt via bewoners(netwerken) die zelf initiatieven ontplooiën. Wat zijn de belangrijkste argumenten om, ondanks individualisering, mondialisering en digitalisering, opnieuw te

geloven in een gebiedsgerichte aanpak op wijkniveau en wat zijn de belangrijkste valkuilen?

Het heruitvinden van het lokale

De hernieuwde focus op het lokale schaalniveau kan deels verklaard worden omdat ondanks deze ontwikkelingen de nabije leefomgeving voor grote groepen nog steeds het belangrijkste kader is waarbinnen hun dagelijks leven zich afspeelt. Lang niet iedereen is 'foot-loose' geworden. Uiteraard zijn er voor velen belangrijke verbintenissen op andere schaalniveaus, maar de wijk is nog steeds de plek waar veel zaken samen komen: het wonen, de boodschappen, de burens. Het is de omgeving van het privédomein en de mogelijkheid om tot rust te komen. Voor wie kinderen heeft, telt zwaar de aanwezigheid van scholen en speelgelegenheid, voor wie tot de ouderen met zorgbehoeften behoort, is de wijk de plaats van zorgverlening en mantelzorg. Voor kleine ondernemers is het de plek waar al of niet geld verdiend wordt.

Wijken zijn daarmee voor veel zaken nog steeds een logisch ruimtelijk en sociaal kader om de samenhang van vraagstukken en kansen te zien. Dat gebeurt recentelijk weer volop door zowel overheden, maatschappelijke organisaties, bewoners en kennisinstellingen. Wijken en buurten zouden daarbij de vindplaats zijn van gemeenschapszin, eigen initiatief, korte lijnen, directe resultaten en tastbare innovaties. Het lokale schaalniveau vormt daarmee de ruimtelijke, sociale en ideologische tegenhanger van processen van globalisering, bureaucratisering en marktwerking. Dus bijvoorbeeld de zorg niet meer uitvoeren via top-down beleid en onpersoonlijke instituties, maar met de 'menselijke maat' als uitgangspunt via burenhulp en wijkverpleging – is dan het enigszins versimpelde beeld. Of beleid niet meer maken in de verkokerde binnenwereld van het gemeentehuis maar via 'gebiedsgericht werken', waar via buurtbudgetten, burger-toppen en gebiedsagenda's de leefwereld het uitgangspunt wordt. Het lokale lijkt daarbij een ideaal schaalniveau voor actie: klein genoeg voor nabijheid, integraal denken en directe actie, maar groot genoeg voor betekenisvolle interventies.

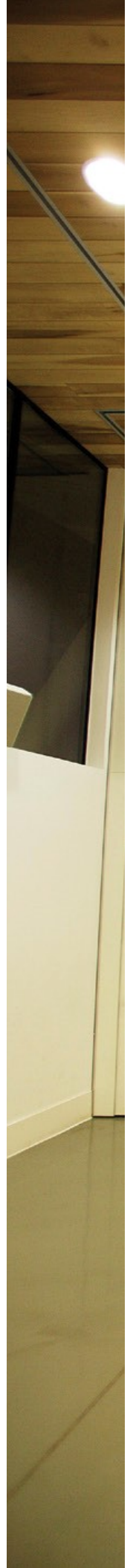
Maar deze ontwikkeling komt niet alleen vanuit de kokers van beleid. We zien in Nederland de afgelopen jaren een enorme toename van maatschappelijke initiatieven in wijken (Franke e.a., 2015; De Moor, 2013). Daarmee hebben individualisering en emancipatie ook een andere uitingsvorm gekregen: ze zijn de motor geworden voor vele groepen om zelf actie te ondernemen en niet passief te blijven wachten tot de overheid iets onderneemt. Digitalisering en sociale

media hebben daarbij sterk geholpen om (tijdelijke) organisatie tussen burgers te faciliteren, maar ook fysieke nabijheid speelt nog steeds een rol. Actieve senioren richten bijvoorbeeld 'stadsdorpen' op voor onderlinge steun en gezelligheid. Op vele plekken krijgt de energietransitie vorm via groepen burgers die samen investeren in zonnepanelen, windmolens, isolatie, vergroening of zelf een energiecoöperatie oprichten. Er wordt in veel wijken door burgers samengewerkt om de veiligheid of de onderlinge samenhang te vergroten. Het is daarmee de plek waar de door de nationale overheid uitgeroepen 'participatiesamenleving' zowel via beleid als via burger-initiatief concreet vorm krijgt (De Boer & Van der Lans, 2014).

Wijken gewogen

Het is goed om bij deze ontwikkelingen, maar vooral bij de hoop die er vanuit beleid is dat hiermee grote maatschappelijke vragen aangepakt kunnen worden op lokaal schaalniveau, enkele kritische kanttekeningen te zetten. Dat doen we op drie samenhangende punten: (1) de impliciete ideologie van eigen verantwoordelijkheid, (2) de ongelijke geografie van deze ontwikkeling en (3) de versimpeling van de discussie over het schaalniveau van problemen en oplossingsrichtingen die hierdoor dreigt.

Simin Davoudi en Ali Madanipour (2015) wijzen in hun boek *Reconsidering Localism* terecht op een belangrijke ideologische component in deze hernieuwde aandacht en waardering voor het lokale schaalniveau als oplossingseenheid. Het is in hun optiek niet alleen een ronkend verhaal van lokale energie, het past volgens hen ook bij een meer hardvochtig beleid van 'eigen verantwoordelijkheid' dat is gaan domineren in de politiek. Dit is niet alleen een Angelsaksisch perspectief. Ook in Nederland zien we dat de burger (gedeeltelijk) vraagstukken oplossen die de overheid of markt zelf niet oppakt. Onder het motto van 'eigen kracht' krijgen wijken en hun bewoners nieuwe verantwoordelijkheden. Vaak komt dit echter niet alleen voort uit vrije wil, bijvoorbeeld wanneer de subsidie voor een buurtvoorziening wegvalt en er niets anders opzit voor bewoners om zelf in actie te komen. Of wanneer lokale overheden en nutsbedrijven te traag reageren op een noodzakelijke energietransitie en bewoners uit frustratie hierover zelf aan de slag gaan. De hernieuwde aandacht voor lokaal initiatief moet daarmee ook altijd gezien worden in de context van bredere politieke en governance discussies over taken en verantwoordelijkheden. De transitie in het sociale domein richting lokale oplossingen waren bijvoorbeeld niet alleen een poging bureaucratische kokers te doorbreken en eigen initiatief





te bevorderen, ze gingen ook gepaard met forse bezuinigingen. Daarmee heeft eigen verantwoordelijkheid ook een politieke dimensie: het is vaak een uitvloeisel van een complexe cocktail van bewuste politieke keuzes, disfunctionerende instituties en een positief verhaal van eigen initiatief en ondernemerszin. Een valkuil is om er een te positief of eenzijdig label op te plakken: bij ieder initiatief zal ook steeds kritisch moeten worden gekeken naar welke verantwoordelijkheden andere partijen ontlopen in dit soort situaties.

Justus Uitermark (2014) en ook anderen zwengelden – daarmee samenhangend – al eerder een kritische discussie aan over de geografisch onevenwichtigheid die door dit discours van eigen kracht op wijkniveau wordt versterkt: op sommige plekken bloeien initiatieven en kunnen (georganiseerde) buurtbewoners en ondernemers prima zelf zaken oppakken en anderen betrekken. In andere gevallen gebeurt dit niet of nauwelijks. Het lastige is dat dit laatste vooral het geval is in wijken waar de nood soms het hoogste is. Terwijl de klassieke verzorgingsstaat poogde de ruimtelijke en maatschappelijke verschillen juist te verminderen via universele aanpakken, leidt een nadruk op eigen kracht en verantwoordelijkheid dus vaak tot een vergroting hiervan. Een valkuil is daarmee om niet alleen te kijken naar de plekken waar initiatief tot stand komt, maar ook naar de plekken waar dit niet gebeurt – een dreiging die ook in dit boek speelt. Daarnaast is het dus ook gevaarlijk om vanuit een beleidsoogpunt (te) veel te verwachten van de universele reikwijdte van het oplossend vermogen van het wijkniveau.

Tenslotte, er zijn veel problemen die op wijkniveau spelen, maar ze hebben lang niet allemaal het wijkniveau als logisch oplossingskader. Veel voorkomende (grote)stadsproblemen zoals armoede, eenzaamheid, werkloosheid of laaggeletterdheid hebben hun oorsprong in het individuele- of gezinsniveau. Oplossingen zullen vooral daar moeten worden ingezet. Sowieso is de relatie tussen de plek en het maatschappelijk vraagstuk niet eenvoudig te duiden. De ruimtelijke factor is niet als vanzelf de oorzaak van het maatschappelijk vraagstuk: komt armoede door de wijk of door geheel andere factoren? De valkuil is dat de wijk wellicht de vindplaats is van maatschappelijke vraagstukken, maar niet als vanzelf de veroorzaker of het meest efficiënte schaalniveau voor de oplossing (Musterd & Ostendorf, 2009). Een gevaar is dat soms teveel wordt verwacht van lokale oplossingen, terwijl onvoldoende scherp is wat juist dit schaalniveau betekent voor zowel probleem als oplossing.

Schakelen tussen schalen

De hierboven besproken kritische perspectieven zijn bedoeld om enkele scherpe vragen te stellen bij wijken als relevante plek van hoop en verandering. Vragen met als doel om deze beweging te versterken. Want in een situatie van mondialisering, individualisering en digitalisering zijn wijken daadwerkelijk plekken waar we veel nieuwe inspirerende praktijken zien opbloeien. Dit is niet verrassend: maatschappelijke veranderingen beginnen vaak op lokaal schaalniveau waar kokers makkelijker doorbroken kunnen worden. Van de valkuilen leren we dat we andere ruimtelijke schaalniveaus en nu vaak impliciete politieke discussies niet uit het oog moeten verliezen. De maatschappelijke uitdagingen van deze tijd vragen net als de plekken van hoop uit dit boek dat je continu verschillende domeinen en thema's aan elkaar koppelt.

Voor complexe vraagstukken rondom duurzaamheid, leefbaarheid of economische ontwikkeling heb je bijvoorbeeld een samenspel van acties tussen schaalniveaus, van het individuele tot het mondiale, nodig. Denk aan de energietransitie: waarbij het bijvoorbeeld niet alleen gaat om aanpassingen naar een duurzamere directe woon- en leefomgeving, maar om een geheel pakket inclusief van individuele gedragskeuzes, via nieuwe regionale energievoorzieningen, landelijke investeringen in openbaar vervoer tot en met mondiale afspraken over CO₂ reductie. Of neem een complex vraagstuk als eenzaamheid. Daar kan een fraai wijkinitiatief op een enkele plek een mooie bijdrage aan leveren, maar er zit ook vaak een heel persoonlijke dimensie aan. Net als dat bij huishoudens met schulden ook zaken op hogere schaalniveaus – zoals werkgelegenheid en discriminatie op de arbeidsmarkt – moeten worden geadresseerd. Werken aan hoop en verandering op het wijkniveau vraagt om het schakelen tussen ruimtelijke schaalniveaus en continu politiseren van vraagstukken. De wijk kan een plek zijn van hoopvolle ontwikkeling, ze bevindt zich niet in een vacuüm.





Willem Stam

Voorzitter, LPB (platform voor
wijkgericht werken) en strategisch
adviseur, gemeente Den Helder

De afgelopen jaren hebben stadswijken geen gebrek gehad aan beleid en aandacht. Hoe kijkt u naar deze beleidsinspanningen?

“De wijkenaanpakken vanuit het Rijk hebben wel goed gewerkt als interventie, maar zijn vaak te top-down ingeschoten en borging in bestaande processen heeft vaak niet de hoogste prioriteit gehad. Wanneer de projectmatige wijkaanpak dan is afgerond valt de wijk weer terug in het reguliere beheer van een gemeente en dan blijkt geld, capaciteit, organisatiegraad en aandacht niet goed geregeld en kunnen wijken opnieuw afglijden. Dan blijkt opnieuw dat gemeenten nog te weinig gebiedsgericht en integraal werken. Het is echt van belang dat dit gaat veranderen.”

Hoe ziet u dit voor zich?

“Gemeenten zullen méér faciliterend moeten gaan werken en zichzelf moeten gaan zien als altijd een deel van de oplossing. Als een – ten opzichte van burgers – een gelijkwaardige partij. Daarbij is het van belang dat gemeentelijke organisaties tot aan het bestuur ‘ontschotten’ en gaan bouwen aan *communities* in buurten en wijken. Dat betekent beter kijken en luisteren wat er leeft onder burgers en ondernemers. Daarvoor zijn mensen nodig die optimaal kunnen functioneren in wijkprocessen en wijkopgaven. Wijkmanagers, wijkcoördinatoren en wijkregisseurs zijn daarmee minstens zo belangrijk als de gemeentesecretaris.”

En wat betekent dit voor de rol van de burger?

“Op hen zal ook een stevig beroep worden gedaan. En dat is misschien niet overal even makkelijk. Veel mensen zijn immers niet gericht op de samenleving, omdat we met z’n allen vrij individualistisch zijn geworden. Aan de andere kant: burgers weten veel, kunnen veel en willen in de meeste gevallen ook. Daarbij zullen we op zoek moeten naar een nieuwe balans tussen wat we van een overheid kunnen verwachten en wat de meeste burgers heel goed zelf kunnen. Woningbezitters kunnen bijvoorbeeld aan de slag met het verduurzamen en levensloopbestendig maken van hun woning. Als het gaat om zaken als zorg, mobiliteit, leefbaarheid, energie- en voedselproductie kunnen bewoners veel meer met elkaar in collectieven realiseren.”

Geldt dit voor alle burgers?

“Nee, natuurlijk is er een grens bij de capaciteit van mensen als het om kennis, tijd en geld gaat. Er blijven natuurlijk altijd mensen die veel méér ondersteuning nodig hebben. Dan is er een overheid die moet faciliteren. De overheid kan daar niet op afstand blijven en zal vanuit een actieve rol maatwerk moeten leveren.”

Hoe kijkt u naar de vernieuwende samenwerkingsverbanden die in dit boek centraal staan?

“We moeten oppassen dat we niet in de belangrijkste valkuil trappen die nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen oproepen: dat we te grote ambities hebben en te snel willen, te weinig begrip van en voor manieren van werken hebben binnen verschillende organisaties, te weinig oog voor de kloof tussen werken vanuit de systeemwereld of werken vanuit de leefwereld van mensen. Voor mij zijn de mensen belangrijk waar de samenwerking mee aangegaan wordt. Dat geldt zowel voor de burgers en ondernemers, maar ook voor mensen vanuit de overheden en maatschappelijke organisaties. Dat zij enthousiast, betrokken en teamspeler zijn, kennis van zaken hebben, bereid zijn zaken op zich te nemen en slagkracht hebben.”



Deel II

De praktijk

Deel III
De praktijk

VAN BUURTINITIATIEF TOT PROEFTUIN VOOR VERNIEUWING?

Zorgvrijstaat Rotterdam West

Hoe creëer je een veerkrachtige en zorgzame wijk voor en door bewoners? In Rotterdam West is door middel van tal van initiatieven het vertrouwen en de onderlinge steun tussen bewoners toegenomen. Tezamen met professionals is een laagdrempelig netwerk opgebouwd waardoor hulpvragen eerder en beter worden beantwoord. Deze vorm van samen-redzaamheid staat soms echter nog op gespannen voet met de vanuit de overheid geplande zelfredzaamheid.

Alexander Hogendoorn, Michael Milo en Guido Walraven

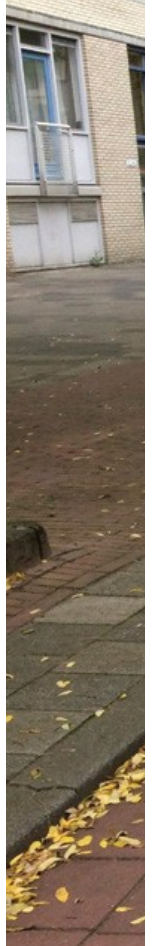
De transformatie van het sociaal domein vanaf 2015 heeft gemeenten veel meer bevoegdheden en taken gegeven. Deze decentralisatie was en is vooral een institutioneel en top-down proces waarin het gaat over beleid en beheer, over bezuinigen en aanbesteden. Bewoners in Rotterdam West volgen vanaf 2013 een andere weg: zij proberen een deel van de ondersteuning en zorg zelf te organiseren en zij beginnen bij de vragen en behoeften van buurtgenoten. Deze aanpak van onderop biedt tal van voordelen, maar brengt ook dilemma's met zich mee en vragen over de aansluiting van de informele ondersteuning en zorg op de meer formele aanpak.

Hoe het allemaal begon

Alexander Hogendoorn en Dennis Lohuis wonen beide in Rotterdam West. Een gebied dat bestaat uit dichtbevolkte stadswijken met een diversiteit aan bewoners en vraagstukken. Ze ontmoeten elkaar in 2013 in de [Leeszaal Rotterdam West](#), waar het duo discussieert over de vraag: 'wat betekent het nu in de praktijk dat mensen meer mét en voor elkaar moeten gaan zorgen?' Beide voorzien dat door de ingrijpende veranderingen in de zorg er gaten zullen gaan ontstaan; mensen houden zichzelf soms met moeite staande en weten de weg naar passende ondersteuning niet altijd te vinden. Dat zien ze in de wijken, maar ook in hun werk. Zo is Alexander als netwerkregisseur betrokken bij de voorbereidingen van de decentralisaties in het sociaal domein. Daar ziet hij dat het dominante *New Public Management* – gericht op efficiency en effectiviteit – geen relevante antwoorden biedt op brandende vragen van publieke voorzieningen in zorg en welzijn, die armoede, eenzaamheid en verward gedrag raken. Naast zorgen zien ze ook kansen: mensen doen van nature in dit stadsdeel al veel voor elkaar, en er zijn veel netwerken en initiatieven van buurtbewoners die elkaar helpen met hun vragen en behoeften. Wat als je deze krachten bundelt en voor meer mensen beschikbaar maakt? Wat als je werkt aan stevige netwerken rondom mensen? Wat als je beter gebruik kan maken van het sociale kapitaal wat beschikbaar is in de buurt? Passend in de filosofie van Dennis die als sociaal ontwerper met behulp van *design thinking* problemen oplost door de menselijke behoeften centraal te stellen.

Ze besluiten om de krachten te bundelen en hun ideeën tot uitvoering te brengen. Ze starten door met sandwichborden de buurt in te gaan en gesprekken aan te knopen met bewoners over hun behoeften en vaardigheden. Daaruit blijkt dat veel mensen best bereid zijn iets voor elkaar te doen, maar dat de hulpvraag van de een vaak moeilijk is te koppelen aan de kennis en vaardigheden van de ander. Daarom organiseren ze ook een matchingsavond om zo vragers en aanbieders bij elkaar te krijgen. Een leerzame avond waaruit blijkt dat je met kennis-making en het opbouwen van vertrouwen veel kan bereiken.

Hierop voortbordurend organiseren Alexander en Dennis maaltijden. Zij noemen dit *Aanschuiven!* en al snel wordt dit door andere eetclubjes herkend. Met een kalender maken zij zichtbaar waar je voor €3,50 kunt eten. Aan bestaande clubs vragen ze wat er zou gebeuren als zij voor drie mensen extra zouden koken. Met die extra maaltijden zou men dan een ander kunnen helpen. Zo ontstaat er een infrastructuur van maaltijden en van sociaal contact. Het netwerk groeit.





Na het *Aanschuiven!* ontstaat ook het *Natafelen*, het goede gesprek dat vaak ontstaat als de maaltijd is afgelopen. Daarin staat de eigen ervaring van deelnemers centraal. Er worden vragen gesteld over gezondheid en het werken hieraan. De initiatiefnemer van *Natafelen*, Mila Kruijt, wilde zo ook ruimte scheppen om met elkaar te praten over psychische gezondheid. Mede daarvoor worden er ook thema-maaltijden georganiseerd met ruimte voor psycho-educatie en persoonlijke verhalen. Deze aanpak groeit uit tot wat het *netwerk van Geestverwanten* wordt genoemd.

Van smal naar breed

De vele maaltijden en gesprekken geven de initiatiefnemers een beter beeld van de verschillende vraagstukken die er in de wijk spelen. Schulden en financiële zorgen blijken in veel gevallen een rode draad te vormen. Aan de ene kant zoeken zij met kleine interventies naar oplossingen. Als een moeder grote moeite heeft om de kosten voor het openbaar vervoer voor haar kinderen van en naar school te betalen, organiseren zij fietsen die elders overtollig waren. Het in de wijk beschikbare 'kapitaal' wordt ingezet. Tegelijkertijd zoeken de initiatiefnemers naar manieren om al deze kleine initiatieven te laten beklijven in een groter geheel. In een overkoepelende denk- en werkwijze. Dit is wat men uiteindelijk [de Zorgvrijstaat](#) is gaan noemen.

Daarbij zoekt men ook aansluiting met andere partijen in Nederland die vinden dat het huidige zorgstelsel niet houdbaar is. In [SamenBeter](#), een netwerk van pioniers en proeftuinen, vinden zij gelijkgestemden die zich primair richten op het bevorderen van gezondheid en vitaliteit in plaats van op het bestrijden van ziekte.

Communities

In 2017 start de Zorgvrijstaat in samenwerking met een GGZ instelling een pilot project, gericht op het ontwikkelen van *communities* voor zelfregie, maatschappelijk herstel en persoonlijke steun. Het project is een reactie op de constatering dat de geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg steeds meer op afstand is georganiseerd. Hierdoor kennen professionals elkaar steeds minder persoonlijk en weten veel bewoners met complexe problemen de weg naar de hulpverlening niet goed te vinden. Zo zijn de inloopvoorzieningen van de GGZ door de decentralisatie en bezuinigingen verdwenen. De mensen met een GGZ uitdaging weten de weg echter wel naar de nieuwe bewonersplekken te vinden wat de vrijwilligers aldaar voor nieuwe uitdagingen stelt. Om deze lacunes te tackelen bedenkt men een nieuwe rol: de wijk-psiater. Het is geen behandelrol, maar toegankelijke expertise voor de wijk en bewonersinitiatieven. In het traditionele systeem is deze expertise ver weg gestopt, achter een muur van indicaties, diagnoses, protocollen en bekostigingsparameters. Nu draagt de laagdrempelige inzet van specialistische expertise bij aan meer inclusiviteit, zelfregie en samenredzaamheid. De wijkpsiater schuift aan bij de maaltijden, geeft voorlichting over psychische stoornissen en medicatie. Ook brengt zij patiënten in contact met buurtgenoten. Vanwege dit succes en omdat de initiatiefnemers de wijk steeds meer zien als een groot sociaal systeem wordt er ook gestart met een wijkpsycholoog. Beide professionals zitten dicht op de werkelijkheid en kunnen op die manier helpen om samen met buurtbewoners mensen 'uit de GGZ' te houden. Betrokkenen worden zelf deskundiger doordat er tussen neus en lippen kennisuitwisseling plaatsvindt. Zaken worden meer bespreekbaar waardoor mensen onderling een manier vinden om over lastige zaken en uitdagingen te praten.

Samen met het Gezondheidscentrum neemt Zorgvrijstaat vervolgens het initiatief voor het netwerk Wijkgerichte GGZ: professionals en bewonersinitiatieven worden bij elkaar gebracht ten behoeve van multi-deskundige uitwisseling en ter bevordering van de samenwerking. Inmiddels wordt ook in het kader van '[Mooi, Mooier, Middelland](#)' onderzocht hoe er op grotere schaal in co-creatie een programma voor een sociale en gezonde wijk ontwikkelt kan worden met bewoners, ambtenaren, ondernemers en professionals.

Obstakels en krachten

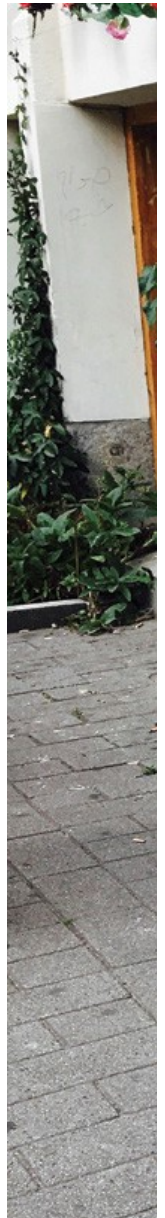
Deze initiatieven zijn niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. Diverse obstakels moesten worden overwonnen. Zo hebben formele organisaties soms moeite om goed aan te sluiten bij dit soort bewonersinitiatieven. Al te gemakkelijk zien zij nieuwe initiatieven als een hulpmiddel voor de eigen doelstellingen. Organisatie logica's botsen dan al snel met elkaar. Initiatieven die aansluiten bij beleidsdoelstellingen kunnen ook op veel belangstelling van beleidsmakers en anderen rekenen, maar worstelen vaak met minimale middelen waardoor 'afleiding' het eigen initiatief niet altijd ten goede komt.

Fondsen en subsidies financieren vaak voor kortere termijn. Het vraagt van initiatiefnemers vaak veel lenigheid om meerdere subsidieregels zo te combineren zodat integrale ontwikkeling toch mogelijk blijft. Wat bij de Zorgvrijstaat erg geholpen heeft, is dat zij een subsidie kreeg met veel vrije ruimte. Daardoor konden en durfden de initiatiefnemers te leren, falen en ontwikkelen. Dit past bij de filosofie van Zorgvrijstaat, die uitgaat van *design thinking*, *action learning*, en *reflection in action*. Er hoeven geen *targets* te worden behaald.

De kracht van Zorgvrijstaat zit daarnaast in het feit dat men vanuit een intrinsieke motivatie werkt en vanuit een herkenbare en verbindende set van waarden. De initiatiefnemers zijn geen hulpverleners en zien iedereen die zij tegenkomen als potentiële medeproducent voor een betere wijk. Daarmee hebben ze een andere rol ten opzichte van bewoners en elkaar: zij organiseren dat er vormen ontstaan van elkaar steunen. Door middel van nabijheid, door manieren te vinden om zaken bespreekbaar te maken en door samen een nieuw verhaal te maken. De omgeving en de opstelling van andere partijen hebben daarbij een beslissende rol gespeeld. De gebiedscommissie, wijkmanagers en andere ambtenaren dachten vanaf het begin welwillend mee, maatschappelijke organisaties haakten al snel aan en er kon worden aangesloten bij bestaande (bewoners)netwerken, zoals [de Spoortuin](#) en [Huize Middelland](#).

Toeval organiseren

Niemand leek zich in Rotterdam West om een integrale netwerkvorming te bekommeren. In dat gat is Zorgvrijstaat gesprongen. De gesprekken die soms over deze nieuwe werkwijze gevoerd worden zijn vaak te abstract en op stedelijk niveau en dalen niet wezenlijk af naar de praktijken. Hier wel.





Omdat volgens de initiatiefnemers de sleutel tot vernieuwing van zorg en welzijn in handen van de bewoners zelf ligt, is men gestart vanuit de ervaringen en observaties van bewoners. Daarnaast is er gekozen voor een aanpak van experimenteren. Tevoren was er geen blauwdruk. De aanvliegroute is 'het organiseren van toeval' door het bij elkaar laten komen van verschillende stromen van problemen en oplossingen. Het gaat om zaken in beweging te brengen. Dan komen er vanzelf kansen en mogelijkheden in beeld die je van tevoren niet had kunnen voorzien. Oftewel: dingen uitproberen, daarop reflecteren en van leren. Dat begon in Rotterdam West betrekkelijk klein en huiselijk door samen te eten en voor elkaar te koken, zodat mensen kunnen aanhaken en meedoen. Dat netwerk van mensen werd steeds meer gedeeld en zo kon het vertrouwen groeien. Dan ontstaan ook vormen van *peer support*. Daarnaast komt er bij groeiend vertrouwen ook meer ruimte voor verbindingen tussen informele en formele ondersteuning.

Termen als 'top-down en bottom up' of 'informele en formele zorg' doen dan ook geen recht aan de dagelijkse praktijk van de Zorgvrijstaat. In plaats van deze tegenstellingen richt men zich juist op het ontwikkelen en verbinden van netwerken en op het organiseren van multi-deskundigheid en het ontwikkelen van een nieuwe praktijk. Zorgvrijstaat zoekt met andere woorden op verschillende manieren naar meer collectieve oplossingen, niet alleen door een netwerk-aanpak maar ook door na te denken over de buurt als ecosysteem en over het beter inzetten van alle financiële stromen ten behoeve van bewoners. Zo ontstaat beweging richting een zorgzame wijk, waarin initiatieven beklijven in een groter geheel.

Tips

Sluit aan op wat er aanwezig is aan netwerken en hulpbronnen, in de wijk en daarbuiten. En ga daarbij uit van de behoeften, vragen, mogelijkheden en het sociaal kapitaal van bewoners.

Begin klein en versterk die relaties door elkaar beter te leren kennen en te vertrouwen.

Werk vanuit vertrouwen verder aan het ontwikkelen en onderhouden van netwerken, bouw vitale coalities met relevante partijen, organiseer *peer support* en ontsluit de collectieve intelligentie van netwerken.

Organiseer multi-deskundigheid in het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

Maak ruimte, ook voor professionals en 'organiseer het toeval'.

OUDER WORDEN IS EEN KUNST

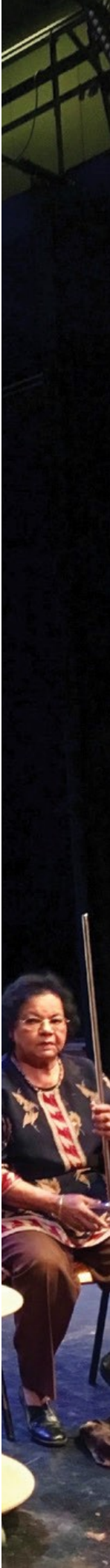
De Kunst van Delen, Utrecht

Iedereen wil oud worden, maar niemand wil oud zijn. Het beeld dat ouderen zorg nodig hebben, in isolement kunnen raken en kwetsbaar zijn is gangbaar, maar eenzijdig. In het Utrechtse project *De Kunst van Delen* stelt men juist de kwaliteiten en talenten van ouderen centraal door hen actief te betrekken bij een kunstprogramma met jongeren. Het blijft echter nog een zoektocht in welke mate ouderen bij dit soort trajecten het voortouw kunnen nemen en welke procesbegeleiding wenselijk is.

Aart van der Maas, Anke Hamers en Nico de Vos

Hoewel Utrecht een relatief jonge stad is en blijft, groeit het aantal inwoners boven de 65 jaar. Onder meer omdat mensen langer thuis wonen, bestaat er het risico dat de eenzaamheid toeneemt. De gemeente Utrecht wil dit voorkomen door de netwerkvorming van en rondom ouderen te stimuleren, net als het zo lang mogelijk actief blijven en meedoen in de samenleving. Het beoefenen van kunst speelt daarin een belangrijke rol; samen oefenen en het vertonen van resultaten aan elkaar en anderen stimuleert ontmoeting. Daarnaast helpen kunst en cultuur om te ontspannen, je talenten te benutten, andere gesprekken te voeren en vooral plezier te hebben (Van Ditzhuijzen, e.a., 2018).





Utrecht biedt met zogenaamde wijkcultuurhuizen een unieke infrastructuur om cultuurparticipatie te bevorderen. Dit zijn laag-drempelige culturele voorzieningen die creativiteit in de samenleving stimuleren. Het credo is 'cultuur voor iedereen'. Ze faciliteren wijkbewoners om kunst uit te oefenen en leveren zo een bijdrage aan welzijn en een inclusieve samenleving. Om die doelen te realiseren worden diverse projecten opgezet, waaronder het project *De Kunst van Delen*. Dit is een innovatief experiment van twee wijkcultuurhuizen – [ZIMIHC](#) en het [Jongeren Cultuurhuis Kanaleneiland](#) – en een buurtcentrum. Binnen dit project treden ouderen met diverse culturele achtergronden in dialoog met jongeren, met als doel hun kunst met elkaar te delen en samen het podium te betreden middels een muzikale presentatie. Dit onder begeleiding van enkele professionals. Een nieuw samenwerkingsverband waarbij het goed zoeken was naar een juiste rol- en taakverdeling tussen de verschillende betrokken partijen.

Meedoen of winnen

Voor Appie Alferink, directeur van wijkcultuurhuis ZIMIHC, was de aanleiding om mee te doen aan *De Kunst van Delen* het besef dat ouderen in tegenstelling tot andere groepen in zijn wijkcultuurhuis nog nauwelijks betrokken waren. Wel als publiek, maar niet als het gaat om actieve kunstbeoefening. "We zijn altijd wel op zoek naar hoe we dat kunnen doen", aldus Alferink. En dan met name om actieve ouderen – los van kunstprogramma's van verzorgingshuizen – te vinden om kunst mee te maken. En omdat ZIMIHC als wijkcultuurhuis in een multiculturele wijk staat, waren zij met name nieuwsgierig naar participatie van ouderen met een migratieachtergrond.

Het project was onderdeel van het landelijke subsidieprogramma [Age Friendly Cultural City](#) (AFCC) van het Fonds voor Cultuurparticipatie. Binnen dit programma doorlopen de gemeente en de betrokken culturele instellingen een tweejarig traject waar samenwerking tussen cultuur, kunst, ondernemerschap, welzijn en zorg centraal staan. Aan het einde van het tweede jaar wordt tijdens een landelijke manifestatie een prijs uitgereikt aan de gemeente die volgens een onafhankelijke jury het beste en meeste duurzame initiatief heeft getoond op het gebied van ouderen en cultuurparticipatie. Het idee was om met het project naar die dag toe te werken.

Kunst delen is samen oefenen

Een paar maanden voor de manifestatie werd een eerste aftrap georganiseerd in het theater van ZIMIHC. Er waren ouderen van onder andere Hindoestaanse, Turkse en Chinese afkomst. Ook de Marokkaanse jongeren uit de wijk Kanaleneiland waren aanwezig en werden uitgedaagd om samen met de ouderen te musiceren. De eerste afspraken om samen te oefenen werden gemaakt. En zo was het contact gelegd tussen verschillende kunstbeoefenaars die elkaar zonder dit project niet zouden hebben gevonden.

Oudere en jongere kunstbeoefenaars werkten vervolgens gezamenlijk aan een muzikale presentatie. Al repeterend ontstond het idee om niet alleen met bestaande liederen op te treden, maar om ook nieuwe, gecomponeerde muziek uit te voeren: bijvoorbeeld een traditioneel Hindoestaans lied met elektronische beats en samples. Om al deze losse muzikale onderdelen samen te smeden, werd een muzikaal leider aangesteld.

Het bleek echter niet makkelijk te zijn om de verschillende groepen op hetzelfde moment samen te laten repeteren. Er vonden repetities plaats, maar soms lieten de ouderen het afweten, bijvoorbeeld om gezondheidsredenen. Dan weer kwamen jongeren zonder afmelding niet opdagen, ondanks de begeleiding van een jongerenwerker. Het project kwam slechts gedeeltelijk overeen met de behoefte van de jongeren, daardoor ontbrak bij hen de intrinsieke motivatie om te komen repeteren. Het was daarom moeilijk om een vaste groep te formeren. Alferink zegt daarover: "Te weinig aandacht en het glipt uit je handen [...] Er is kapitaal dat je niet verzilvert."

Kunst delen is focussen

De muzikale experimenten die ontstonden tijdens de repetities leverden kansrijke muzikale ideeën op. Er waren magische momenten met een jonge beatboxer die samen met een Hindoestaanse vrouw van 78 jaar, spelend op haar harmonium, nieuwe muzikale klanken ontdekten. Alferink zegt over die momenten: "Wij zien dat ouderen revitaliseren als ze met kunst bezig gaan. Met kunst zien ouderen weer allerlei mogelijkheden voor zichzelf."

Moeilijker was het om de muzikale ideeën een vervolg te geven. *De Kunst van Delen* was een project geworden dat meerdere doelen moest dienen: het stimuleren van ouderen tot actieve cultuurparticipatie, ontmoeting bevorderen tussen ouderen met diverse



migratieachtergronden, jongeren en ouderen samenbrengen en jongeren een podium geven hun talent te ontwikkelen. Bovendien was er de competitieve druk door het wedstrijdelement van het AFCC-programma, waardoor er gewerkt moest worden aan een aansprekend product dat beoordeeld zou worden door een jury, terwijl er behoefte was aan experimenteren. Alferink geeft dan ook aan: “Je gaat meerdere doelen dienen, terwijl je moet focussen”. [...] “Als we ons alleen hadden kunnen focussen op de ouderen van het buurtcentrum [...] was dat veel makkelijker geweest.”

Kunst maken vanuit de gemeenschap

Het project was, ondanks alle goede intenties, te veel een ‘top-down’ project geworden omdat er een juryprijs aan was verbonden en er voorwaarden door het Fonds voor Cultuurparticipatie waren gesteld in het AFCC-programma. Naast het verwezenlijken van de verschillende doelen werd men ook verplicht om met meerdere partijen samen te werken. Los van het enthousiasme en het gedeelde belang van alle partijen om mee te doen aan het AFCC-programma werd – mede door de tijdsdruk – duidelijk dat een belangrijk uitgangspunt van de wijk-cultuurhuizen (en de gemeente) in het geding was gekomen: de wens dat het project werd opgezet voor en door de bewoners (*community-based*). Het project was echter te veel een aanbodgericht *community arts* project geworden, waar deelnemers slechts betrokken werden bij de uitvoering ervan. Terwijl het bij *community-based arts* projecten juist gaat om directe participatie waarbij wijkbewoners acteur, schilder

of danser zijn en onderdeel zijn van de voorstelling (Van Dommelen e.a., 2011). Het werken *met* de gemeenschap staat centraal, waarbij de artistiek leider slechts een faciliterende rol heeft. Deelnemers krijgen zo de mogelijkheid hun behoeften, wensen en identiteit vorm te geven, dan wel er uitdrukking aan te geven. Een goed sociaal artistiek project komt met andere woorden ten goede aan alle betrokkenen (Janssen & Grinblat, 2014). Bij *De Kunst van Delen* is dit gedeeltelijk gelukt. Zo was er bij de ouderen bijvoorbeeld sterk de intrinsieke behoefte om de Hindoestaanse tradities via muziek door te geven aan de volgende generatie en een jonge rapper liet zich inspireren door de nieuwe ritmes die hij van de ouderen leerde. Naast deze muzikale motieven werden ook enkele sociale motieven ingewilligd. Zo was er een oudere vrouw die dankzij het project en het gezamenlijk muziek maken haar leven weer oppakte nadat haar man drie jaar geleden overleden was. Toch was er meer vrijheid nodig om het tempo en de richting van de groep leidend te laten zijn, maar door de tijdsdruk die het wedstrijdelement met zich meebracht was dit niet altijd mogelijk.

Gemeenschappelijke kunst en de professional

Een van de knelpunten binnen dit samenwerkingsverband van diverse bewoners en professionals was de moeilijke onderlinge afstemming. De artistieke leiding en procesbegeleiding van de ouderen en de jongeren was bij verschillende professionals belegd. Er was afstemming nodig en dat bleek in de praktijk niet makkelijk om te bewerkstelligen. Er was te weinig tijd om elkaar regelmatig te ontmoeten en op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke visie. De artistiek leider werd pas op een laat moment gevonden, niet in de laatste plaats omdat de leiding van *community-based* kunstprojecten om zowel artistieke als sociale vaardigheden vraagt. De kunstenaar en deelnemers ontwikkelen namelijk, zoals hiervoor aangegeven, gezamenlijk kunst. Het is daarom belangrijk om eerst de behoeften, vragen en aspiraties, maar ook specifieke omgangsvormen en taalgebruik gemeenschappelijk te formuleren. Het is dus niet langer de professional die start vanuit een eigen noodzaak of aanleiding; de aanleiding ontstaat vanuit de gemeenschap (Janssen & Grinblat, 2014). De professional krijgt zo steeds meer een faciliterende rol. Hij faciliteert de kunstzinnige eigenheid van de groep en borgt de sociaal-artistieke kwaliteit. Met de datum van de manifestatie in zicht kwam het project *De Kunst van Delen* echter in een stroomversnelling terecht waardoor er weinig tijd was om in gezamenlijkheid te werken aan een sociaal-artistiek concept en artistieke kwaliteit. Het project had meer ruimte nodig voor experiment en ontwikkeling, maar moest zich door het wedstrijd-karakter van het AFCC-programma laten zien als een aansprekend

eindproduct. De druk om te presteren en om output te leveren kreeg hierdoor de overhand. Hoewel er tijdens de manifestatie wel een gezamenlijke muzikale presentatie gegeven kon worden, is er voor dit soort projecten meer tijd nodig om van een geslaagd sociaal-artistiek proces te kunnen spreken.

Al met al is het project *De Kunst van Delen* een waardevolle start geweest van onderzoekend leren en innoveren om ouderen als actieve kunstbeoefenaars sociaal en artistiek te betrekken. Er is ontdekt dat ouder worden een kunst op zichzelf is waarin tradities, verhalen, ritmes en melodieën worden doorgegeven, die een verrijking zijn binnen en buiten de gemeenschap, maar dat hiervoor wel tijd en ruimte voor experiment nodig is. Wanneer er verschillende partijen samenwerken moet er voldoende gelegenheid zijn om elkaar te leren kennen en een gemeenschappelijke visie en werkwijze te creëren. Niet de vooraf en van bovenaf opgelegde projectdoelen, maar de eigenheid, het tempo en de artistieke richting van de gemeenschap moeten hierbij leidend zijn.

Tips

Ontdek de eigenheid van gemeenschappen om zo inzicht te krijgen in de behoeften, vragen, aspiraties, specifieke omgangsvormen en het taalgebruik.

Neem bij dit soort multidisciplinaire samenwerkingsverbanden de tijd om – al experimenterend en onderzoekend – met elkaar de implicaties te ontdekken van het werken met directe participatie, bijvoorbeeld op het gebied van faciliteiten, expertise en organisatie.

Werk met een ‘open begin’, waarbij de aanleiding voor een project vanuit de gemeenschap ontstaat en niet vooraf en vanuit een externe organisatie of een professional wordt bepaald.

Neem de tijd voor kennisdeling en nader onderzoek naar een gemeenschappelijke visie en werkwijze.



VRAGEN EN GEVEN

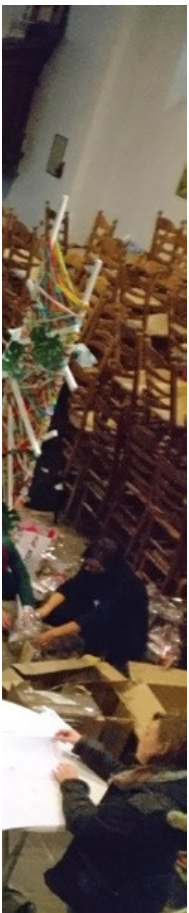
De Geweldige Wijk, Meppel

“Iemand die in armoede leeft, die is onrustig, die is gestrest. Je merkt, stress is niet goed voor je gezondheid”. Om iets aan die armoedestress te doen hebben een aantal partijen in Meppel de handen ineengeslagen. Maar hoe creëer je een integrale aanpak die inzet op empowerment van mensen die leven in armoede? En hoe verbeter je hun bestaansvoorwaarden?

Joop ten Dam, Carin Cuijpers, Anne Esther Marcus-Varwijk en Ingrid Bakker

Mensen die leven in armoede leven gemiddeld vijftien jaar langer in minder goede gezondheid en gaan circa zeven jaar eerder dood. De achterstand in gezondheid bij groepen met weinig opleiding en inkomen is groot en hardnekkig. Ondanks alle beleidsinspanningen in de afgelopen dertig jaar zit er weinig schot in de vermindering ervan (Broeders e.a., 2018). Veelal wordt de doelgroep – lager opgeleiden – niet goed bereikt en is de groep moeilijk te motiveren (Ten Dam, 2018).

Bijna vier miljoen Nederlanders houden met moeite hun hoofd boven water. Ze leven onder de armoedegrens of balanceren op het randje. Zo ook het (fictieve) gezin van Samantha. Haar moeder, Bianca, heeft al meerdere keren geprobeerd de financiën op orde te krijgen, te stoppen met roken, meer te ontspannen of een opleiding te beginnen. Toch lukt het haar niet. Ze heeft moeite met plannen, organiseren en het maken van ‘de juiste’ keuzes. Bianca heeft – door gebrek aan opleiding – veel moeite met lezen en schrijven. Ze zou zo graag



Samantha een betere toekomst bezorgen. Maar hoe? Wat doe je als dagelijkse stress door armoede je leven volledig beheerst?

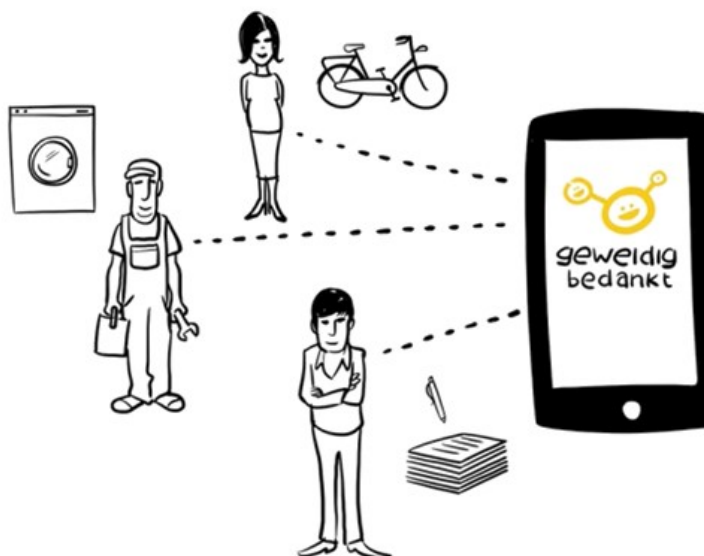
Wat schaarste doet met je brein

Kiezen voor een gezonder leven, voor leren, voor het zoeken naar werk of zorgen voor een goede opvoeding wordt een moeilijk verhaal wanneer stress door armoede en schulden je denken helemaal in beslag neemt. Door stress en armoede gaat je IQ gemiddeld dertien punten achteruit. Het verminderen van deze toxische stress door armoede vormt de sleutel tot succes. Een lotgenoot van Bianca omschrijft het als volgt: "Schaarste, dat is een vergif, voordat dat uit je systeem is! En in de schuldsanering moet je je gewoon heel dociel gedragen als een leuk hondje. Opzitten, pootje geven. Op een gegeven moment wordt dat een tweede natuur. Het is daarna moeilijk om weer grip op je leven te krijgen."

Voor personen zoals Bianca is het lastig haar gedachten te sturen, zaken te onthouden, te organiseren of te leren. Ook het beheersen van emoties en gedrag en het goed handelen in relaties, valt haar zwaar. Om deze executieve functies te herstellen, moet de stress ten gevolge van armoede verminderen. Ook al omdat stress door armoede en schulden mede bepalend is voor de gezondheid. Mensen die langdurig stress ondervinden voelen zich minder gezond, slapen slechter, lopen meer risico op chronische ziekten en overlijden op jongere leeftijd.

Oplosbare problemen

De ambitie van het programma de Geweldig Wijk is om dit om te keren en via armoedeverlichting te werken aan het versterken van de eigen regie op gezondheid en geluk. Het programma is gebaseerd op de theorie van schaarste en de effecten op het denken (Mullainathan & Shafir, 2013). Het helpt deelnemers bij het aanpakken van de kleine oplosbare problemen rond armoede door hun dagelijkse behoeften centraal te stellen. Daarbij benut men binnen dit programma de kracht van sociale overwaarde. Het denken vanuit 'schaarste' is omgebogen naar denken vanuit 'overvloed'. Veel mensen hebben namelijk tijd, spullen of talenten en zijn bereid deze te delen. Er is genoeg, het ligt alleen op de verkeerde plek om van waarde te zijn. Daarnaast is er veel vrijwillig en professioneel lokaal aanbod en bestaat de wens dit aanbod effectiever te ontsluiten.



Om deze match tussen vraag en aanbod te realiseren is de Geweldige Wijk-applicatie ontwikkeld. Via deze laagdrempelige app zet Bianca zelf de eerste stap voor het oplossen van haar 'kleine problemen'. In het begin legt de lokale kwartiermaker – werkzaam bij de welzijnsinstelling – aan Bianca en haar gezin uit wat stress doet met je brein. Deze bewustwording blijkt waardevol voor mensen zoals Bianca. Vervolgens helpt de kwartiermaker Bianca kleine en grote problemen te onderscheiden en leert haar hoe ze de app kan gebruiken. Bianca vraagt via de app bijvoorbeeld hulp bij het repareren van de fiets van Samantha, het vinden van een tweedehands wasmachine, kinderbed of kleding, hulp bij huiswerkbegeleiding, het krijgen van tips voor het bereiden van een goedkope maar gezonde maaltijd, maar bijvoorbeeld ook hulp bij het leren lezen en schrijven. De hulpvraag wordt verzonden naar alle lokale bewoners en organisaties, instellingen en bedrijven die zich als gevers hebben aangemeld bij de Geweldig Wijk-app. Met een druk op de knop wordt een potentieel aan hulp ontsloten. Een positieve reactie op haar vraag betekent een groot gebaar voor Bianca en haar gezin. Hoe meer kleine vragen Bianca zelf, met hulp van de Geweldige Wijk-app, kan oplossen, des te meer ruimte ontstaat er in haar hoofd om met grotere problemen aan de slag te gaan. Bovendien leidt de oplossing van een probleem bijna altijd tot een nieuw sociaal contact en vergroot Bianca zo ook haar sociale netwerk.

Inmiddels maken ongeveer 150 mensen gebruik van de app en bestaat het netwerk uit 130 gevers en 22 vragers. Er zijn ruim 30 matches tot stand gekomen. Iedereen mag helpen, alleen gezinnen die leven in armoede mogen vragen. Het project is niet gericht op een specifieke wijk. Iedereen in Meppel kan meedoen. De werving voor de Geweldige Wijk verloopt via verschillende kanalen, bijvoorbeeld via persoonlijk

contact, via tussenpersonen van maatschappelijke organisaties, via scholen, via hulpverlening en sociaal werk, via een digitaal vrijwilligersplatform, via lokale en sociale media. Collega's van de kwartiermaker hebben presentaties over Geweldige Wijk gehad (en instructies gekregen tijdens de training Psycho-educatie) en wijzen mensen op de app.

Mensgerichte innovatie

Het programma is een initiatief van sociaal ondernemer de GeluksBV en het lectoraat De Gezonde Stad van de hogeschool Windesheim. Het programma is in 2017-2018 in Meppel ontwikkeld in samenwerking met Welzijn Mensenwerk, de gemeente en een lokale klankbordgroep van mensen die in armoede en schulden leven of geleefd hebben. De ontwikkeling is gefinancierd door het Fonds NutsOhra (FNO). In 2016 hebben de initiatiefnemers de gemeente Meppel gevraagd mee te doen met deze subsidieaanvraag. Aanvankelijk zou ook de gemeente Zwolle meedoen, maar die moest zich terugtrekken omdat de sociale wijkteams te druk waren met de drie transitie's. De GeluksBV vormt samen met de gemeente Meppel, Welzijn Mensenwerk en de hogeschool Windesheim de projectgroep. Hieraan neemt ook een lid van de klankbordgroep deel. De projectgroep komt maandelijks bij elkaar en is verantwoordelijk voor de voortgang. De GeluksBV is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het onderhoud van de app en voor de communicatie-uitingen. Welzijn Mensenwerk levert de kwartiermaker. De hogeschool is verantwoordelijk voor het onderzoek en fungeert als projectleider. De rol van de gemeente is de minst duidelijke. Het werk ligt vooral bij de andere partijen. De betrokken ambtenaar van 'Vroegsignalering en preventie' zorgt nu voor de communicatie naar het gemeentelijk apparaat en wordt gevraagd om financiën te regelen als straks de subsidie wordt beëindigd.

Om zo optimaal mogelijk bij de behoeften en mogelijkheden van de doelgroep aan te sluiten wordt samengewerkt met een klankbordgroep bestaande uit inmiddels tien ervaringsdeskundigen. Zij dragen bij aan de doorontwikkeling van de strategie, de app, de vormgeving, de content, de benadering van de deelnemers en de lokale inbedding. Zij spelen onder meer de hoofdrol in een informerende video en onderstrepen het belang van de persoonlijke benadering als eerste stap om deelnemers te betrekken.

De kwartiermaker draagt zorg voor het aanhaken van potentiële 'gevers'. Onder meer scholen, sportverenigingen, bibliotheken en wijkbewoners. Lokale bedrijven, lokale media en bestaande

(vrijwilligers)initiatieven in de wijk worden ook benaderd. Iedereen kan meedoen. De verwachting is dat ook het bestaande ondersteuningsaanbod van de gemeenten gericht en effectiever kan worden ontsloten, namelijk als directe reactie op een hulpvraag van deelnemers. Het is geen nieuw aanbod, maar het verbindt en versterkt wat lokaal al bestaat. Belangrijk is dat de vraag van deelnemers en niet het aanbod centraal staat. De gezinnen in armoede voeren de regie.

Ervaringsdeskundigen

Bij elke stap wordt, zoals gezegd, meegedacht door een lokale klankbordgroep van een tiental ervaringsdeskundigen. Zij geven richting aan het project en garanderen dat het programma blijft aansluiten bij de groep voor wie het bedoeld is. De klankbordgroep werd al snel een plek waar lotgenoten elkaar steun boden. Er is saamhorigheid ontstaan en het maakt dat de leden vrijer met elkaar over hun situatie kunnen praten. Een deelnemer: "Ik zag toen pas hoeveel mensen in hetzelfde schuitje zitten. Toen durfde ik hulp te vragen zonder schaamte".

Ook heeft de klankbordgroep het initiatief genomen voor het Geweldige Wijk Café. Een laagdrempelige inloopochtend, waarbij ook de gemeente is betrokken. Het café is bedoeld voor ontmoeting, om te ondersteunen bij vragen over de Geweldige Wijk (app) en om mensen advies en hulp te bieden vooral als ze niet weten waar ze anders terecht kunnen. Het verlaagt de drempel om hulp te vragen en het versterkt het sociale netwerk.

Deze enthousiaste groep ervaringsdeskundigen kent echter ook zijn eigen ups-and-downs. Er zijn tussendoor leden die zich korter of langer terug trekken, omdat er persoonlijke zaken zijn die hen veel energie kosten: onrust, onzekerheid of spanning, de naweeën van een vechtscheiding, veranderingen in dagelijks ritme, de oude stress die nu in een betaalde baan weer de kop opsteekt, het verlies van een naaste of de effecten van depressie. In de klankbordgroep is afgesproken dit verschijnsel in de groep te accepteren en te respecteren.

Stress-sensitieve dienstverlening

Als aanvulling op de Geweldige Wijk nemen de betrokken ambtenaren en (schuld)hulpverleners van de gemeente Meppel en medewerkers van Welzijn MensenWerk sinds 2019 deel aan een training over

stress-sensitieve dienstverlening. Dienstverleners worden getraind in de effecten die aanhoudende stress heeft op hun cliënten en in het bespreekbaar maken ervan. Hiermee wordt getracht de dienstverlening toegankelijker en effectiever te maken, ook voor de deelnemers aan Geweldige Wijk. Dus niet: “Ik zie dat u de vorige keer niet bent komen opdagen op de afspraak. Dat gaat consequenties hebben!” Maar: “Ik zie dat u de vorige keer op de afspraak niet bent komen opdagen. U heeft blijkbaar heel veel aan uw hoofd. Hoe kunnen we daar wat aan doen?” Deze benadering geeft de cliënten lucht en het biedt de dienstverleners perspectieven om hun cliënten te ondersteunen bij het formuleren van lange termijn doelen.

Toegang tot de app

Om goed te kunnen bepalen of de app werkt in het verminderen van de stress van mensen is het van belang om in de nabije toekomst het aantal gebruikers te verhogen en het mechanisme rondom het koppelen van vraag en aanbod goed op gang te krijgen. Deelnemers ervaren echter een drempel om zich aan te melden op de app. Dit heeft te maken met de zogenoemde ‘intake’ (een uitleg plus het invullen van een korte vragenlijst) die een zwaardere procedure doet vermoeden dan dit in werkelijkheid is. Dit is aangepast zodat nu iedereen zichzelf als vrager kan aanmelden. Daarmee wordt gewerkt vanuit vertrouwen. Mensen worden nu twee à drie weken na hun aanmelding benaderd voor een zogenoemd kennismakingsgesprek, zodat er toch (voor het onderzoek) relevante informatie kan worden verzameld. Verder gaven deelnemers aan dat ze al zo lang gewend zijn om hun ‘sores’ zelf op te moeten lossen, dat het voor hen echt even omschakelen is om hulp te gaan vragen. Meer persoonlijke ondersteuning bij het bedenken van vragen zou hen – zeker in het begin – kunnen helpen.

Als een organisatie als ‘gever’ meedoet, dan betekent dit dat er iemand namens die organisatie antwoorden geeft in reactie op een hulpvraag in de app. Hiervoor is het belangrijk dat deze organisaties beschikken over de nodige flexibiliteit: mag dit, kan dit, onder welke voorwaarden? In Meppel is men hierover bijvoorbeeld in gesprek met de Voedselbank. De Voedselbank moet zich namelijk vanwege landelijke eisen houden aan de norm van het Nibud waardoor zij bepaalde mensen niet mag helpen, terwijl dat vanuit De Geweldige Wijk wel gewenst is.

De ontwikkeling en lokale implementatie in Meppel is volledig gefinancierd door het fonds FNO. De app vereist nu, maar ook in de toekomst, regelmatig onderhoud en er moet ook een (beperkt) aantal uren voor de kwartiermaker beschikbaar zijn en blijven. Dat kost geld. De gemeente Meppel was al die tijd betrokken, maar niet als eigenaar en financier. Nu de gesubsidieerde ontwikkelfase overgaat naar lokale borging speelt de vraag hoe deze aanpak een plek kan krijgen in het lokale beleid met eigen financiering. Wie wordt eigenaar en is er voldoende potentie van het Geweldige Wijk programma om substantieel bij te dragen in het behalen van de lokale beleidsdoelen? Welke data en inzichten zijn op dit moment al 'hard' genoeg voor lokale besluitvorming hierover? Een uitdaging in tijden van schaarste aan middelen. Het doet denken aan een institutionele tunnelvisie bij een instantie als de gemeente als gevolg van stress door schaarste aan financiële middelen.

Tips

Werk vanaf het begin samen met en vanuit de vraag van de doelgroep. Dit werkt beter dan een 'goed' aanbod dat van buitenaf ontwikkeld is.

Als het gaat om stress en armoede, werk dan niet alleen in de leefwereld van betrokkenen, maar betrek ook het systeem van de dienstverlening erbij.

Probeer vanaf het begin na te denken over de borging van een traject na een gesubsidieerde projectfase.



BALANCEREN TUSSEN LOKALE IDEALEN EN GEVESTIGDE KADERS

De Ketel, Den Haag

In de onbestemde rafelranden van de stad, zichtbaar voor wie er de weg weet, geven bewoners, professionals en ondernemers vaak op hun eigen wijze dag-in-dag-uit vorm aan de initiatieven die er lokaal toe doen. De Ketel, een oud schoolgebouw in het Haagse Laakkwartier, huist tal van dergelijke initiatieven. Zodra de beheerder ervan onverwachts opstapt, moeten de gebruikers zich verantwoorden richting gemeentelijke kaders. Al snel blijkt dat ze moeten leren hun activiteiten anders te benoemen. Een balanceer-act op het slappe koord tussen lokale idealen en gevestigde kaders.

Robert Duiveman en Jaswina Bihari-Elahi

Aan de Ketelstraat in de Haagse Molenwijk staat een machtig oud schoolgebouw. Als restant van het uitbreidingsplan Berlage heeft het de stadvernieuwing, het bouwen-voor-de-buurt en de herstructurering overleefd. Nu huist het pand een veelsoortige coalitie van bewoners, ondernemers, maatschappelijke instellingen en docent-onderzoekers. Het voormalige schoolplein is een plek voor stadslandbouw geworden met daarnaast een theetuin. Het ene lokaal bevat een stadslab van de Haagse Hogeschool en dat ernaast

wordt gebruikt voor taallessen aan statushouders. De oude gymzaal maakt bruiloftsfeesten betaalbaar voor bewoners, biedt ruimte voor ouderengym en weerbaarheidstraining en is op donderdag de vaste stek van de voedselbank. En dat is slechts een kleine greep uit de activiteiten. De wijkbewoners delen op deze plek kennis, ervaring en netwerken en vooral plezier met elkaar.

De sfeer in het pand slaat om zodra bekend wordt gemaakt dat De Ketel, zoals het pand wel wordt genoemd, op de schop moet. Dat is de aanvankelijke boodschap van de wethouder als hij medio 2018 aan tafel zit met bezorgde bewoners, verbaasde professionals en bevlogen maatschappelijk ondernemers. “Het pand is bouwkundig vervallen” zeggen de ambtelijk ingenieurs, “Het is onrendabel” zeggen de vastgoedjongens, en “Er is al zoveel in de wijk” meldt de stadsdeeldirecteur. Het is allemaal waar en de wethouder weet het: het pand is te duur om te behouden en te waardevol om te slopen. Wat te doen? In de schaduw van bestuurlijke besluiteloosheid wordt er tussen bewoners en gemeente een strijd geleverd tussen hoop en gevestigde orde.

Meer dan een thuis

De Ketel is in de loop der jaren een thuis geworden voor tal van buurtbewoners en zelforganisaties die niet zozeer willen participeren in beleid maar willen werken aan hun wijk. Vergeleken met andere locaties in het stadsdeel doet De Ketel wat meer vrijgevochten aan: er is geen opbouwwerk aanwezig, het is niet arbo-proof en de huisregels staan niet uitgeschreven. Er zijn verschillende ruimten in gebruik door wijkverpleegkundigen, psychologen, jongerenwerkers, taaldocenten, hogeschooldocenten en verschillende sociaal ondernemers.

Als beheerders van het pand, de theetuin en de stadslandbouwtuin, hebben de zes actieve medewerkers van De Ketel zich ontdaan van langdurige uitkeringen, dwangmatige instanties en schuldhulpverlening. Deze gedeelde kenmerken bindt de groep, die zich verder kenmerkt door een grote culturele verscheidenheid. De onderlinge verbondenheid is voelbaar in alle ruimten van het pand, in de koffie en thee van de Italiaanse Francesca, in de hete broodjes van de Surinaamse Toos, in het luisterend oor van de gepensioneerde vakbondsman François, in de helpende hand van de stille Farouk, in de onverstoorbare vriendelijkheid van de Hindoestaanse Ritz, in de koekjes van de Marokkaanse moeders en in de kleurrijke stedelijke groentetuin van Somalische Janneman.

De samenkomst van de zes medewerkers en de vele lokale vrijwilligers met de bezoekers en de professionals in het pand zorgt voor zowel veilige, verrassende als creatieve ontmoetingen van mensen, groepen en werelden. Voor de medewerkers en vrijwilligers is het meer dan een gekoesterde aanvulling – en soms zelf een vervanging – van hun thuis. Het is een publieke ruimte die nieuwe ontmoetingen en gesprekken mogelijk maakt.

Mobiliseren, organiseren & agenderen

De bom ontploft eind 2017. Dan wordt duidelijk dat het coöperatie-bestuur, dat optreedt als verhuurder van het gemeentelijke pand, de financiën niet op orde heeft. Subsidieverstrekkers, bestuurders, ingehuurde professionals, medewerkers en buurtbewoners: iedereen heeft een eigen lezing over hoe het zo mis heeft kunnen gaan. De enige rode draad is dat het vooral aan de ander heeft gelegen. De gemeente laat daarop weten het pand te willen ontruimen. Maar dan mobiliseren de medewerkers het zelfvertrouwen en de netwerken die zij gaandeweg hebben opgebouwd. Ze benaderen oud-bestuurders, onderzoekers, politici, ambtenaren, architecten, opbouwwerkers, verpleegkundigen en vele anderen om het pand zijn publieke functie te laten behouden. Er vormt zich een groepje met de geuzennaam *Ketelbinkies* en er wordt een petitie gestart. De lokale media berichten erover en de wethouder neemt de petitie in ontvangst. Zijn reactie: “mooi zo, maar ik wil die ‘lokale meerwaarde’ weleens in de praktijk zien.” Er wordt een werkbezoek gepland.

Combineren, presenteren & enthousiasmeren

De gebruikers demonstreren tijdens dit werkbezoek hun activiteiten. Er ontstonden onverwachtse verbanden tussen gevestigde en nieuwe partijen; bewoners en maatschappelijke instellingen. Zo is er een samenwerking ontstaan waarbij statushouders in de ochtend taallessen volgen, in de middag werkervaring opdoen bij stadsboer Janneman en na afloop van het traject van LTO Nederland een baangarantie krijgen in de tuinbouw. Een andere groep heeft een plan uitgewerkt om de Westlandse groenteoverschotten die al via De Ketel in Den Haag worden verspreid, via de voedselbank aan te bieden aan hun cliënten, voorzien van een kookadvies gemaakt door studenten voeding en diëtetiek vanuit het stadslab van de Haagse Hogeschool. De lokale GGZ-instelling biedt aan te investeren in het pand om zo hun cliënten toegang te geven tot de projecten in De Ketel. De bestuurder

danst, praat en beweegt mee. Hij toont zich enthousiast over de sociaal-maatschappelijke meerwaarde maar nu moet er ook een berekening komen van de bedrijfseconomische meerwaarde. Het balletje ligt weer bij de sociaal ondernemers, waar de oud-medewerkers, vrijwilligers en de huurders hun hoop op vestigen.

Calculeren, laveren & reclameren

Niemand heeft alle cijfers op een rij, en wie ze wel heeft wil ze lang niet altijd delen. Er zijn partijen die op commerciële basis het pand wel in beheer willen nemen, er zijn oud-bestuurders die vrezen voor vervolging wegens wanbestuur, er zijn ambtenaren die liever een ander pand in de wijk financieren, et cetera. Als na veel gepraat en genetwerk door de Ketelbinkies al de beschikbare cijfers boven tafel zijn, blijkt dat een harde bedrijfseconomische onderbouwing een omstreden begrip is. Verschillende deskundigen hanteren andere afschrijftermijnen, rentepercentages of beheerkosten en zweren erbij dat die van hen de juiste zijn. Om de wethouder te overtuigen ligt het voor de hand de ambtelijk vastgelegde financiële aannamen te hanteren. Deze ambtenaren stellen steevast: "wij gaan niet over de inhoud, maar enkel over het verstandig beheer van de stenen." Hun perspectief maakt de weerbarstige casus doodeenvoudig: de huurprijs is opgebouwd uit het aantal vierkante meter gebouw gedeeld door de kosten van aanschaf en het onderhoud over een periode van tien jaar. Deze ligt ruim boven het Haags gemiddelde en dus is de conclusie: dit pand moet plat.

Volgens de ambtelijke berekening is het pand onhoudbaar omdat er te veel gangen zijn, het te weinig kantoorruimte omvat, er teveel enkelglas is, et cetera. De Ketelbinkies werpen tegen: de huidige huurders waren steeds bereid een hogere huur te betalen, juist omdat de gangen ontmoetingen mogelijk maken, de gemeentelijke rekenrente is te hoog, de kapitaalkosten kun je ook afschrijven over vijftien in plaats van tien jaar, via lokale netwerken kunnen we veel goedkoper dubbel glas zetten, et cetera. Het gesprek gaat niet meer over de meerwaarde van het pand of over de activiteiten, maar over de formules op basis waarvan je de kostprijs ervan vaststelt.

De zogenaamd objectieve rekenmethoden blijken in hun consequenties selectief en daarmee normatief. Immers, wiens plan niet commercieel te exploiteren valt moet zich daarvoor verantwoorden. Het zijn – hoe ironisch – uiteindelijk de cv-ketels die in dit gesprek de doorslag te geven. Het pand nu ter beschikking stellen – zo adviseren de ambtenaren – betekent als gemeente verantwoording nemen voor





de verwarmingsketels die 'op ontploffen staan'. Een kostenpost van tienduizenden euro's. Dat risico is te groot. De vraag wordt gesteld of de Ketelbinkies een nieuw plan willen indienen, met uitgewerkt hoe zij precies met alle eventualiteiten denken om te gaan. De ambtenaren laten weten dat er een laatste afspraak komt met de nu demissionair bestuurder.

Doubleren

Het bestrijden van de rekenmethoden en aannamen van de ambtenarij lijkt een vruchteloze weg. De Ketelbinkies maken een businesscase waarin wordt aangegeven welke gebruikers welke kosten willen betalen en stellen vast dat uitgaande van de arbitraire aannamen van de gemeente er op korte termijn een zogenaamde *onrendabele top* is. Een eigenaardige – maar ambtelijk gebruikelijke – term voor de kosten van maatschappelijk vastgoed (een school, zorg- of welzijnsinstelling) die niet worden gedekt binnen de gebruikelijke exploitatie.

Bij deze laatste sessie geeft de wethouder aan dat de onrendabele top redelijk hoog is. Echter, precies op de dag voor de presentatie van de businesscase is het coalitieakkoord van het nieuwe gemeentebestuur gepresenteerd. Deze bestuurder en diens partij maken hier geen deel van uit. Waar de demissionair bestuurder zich eerder in staat achtte over De Ketel te beslissen, is zijn mandaat met de nieuwe begroting verstreken. Pogingen om zijn opvolger een positief besluit te laten nemen over de businesscase strandden. De nieuwe bestuurder wil zich allereerst rustig inwerken.

Herkansen

In afwachting van een besluit door de oud-bestuurder blijven de oud-medewerkers actief het pand beheren. Nu de nieuwe bestuurder geen sjoerge geeft, trekken de mensen zich terug. Een-voor-een vertrekken de gebruikers, het pand verslonst en de ziel verdwijnt.

Met het aantreden van het nieuwe Haagse gemeentebestuur komt er in de stad meer aandacht voor duurzaamheid. De Stichting Duurzaam Den Haag neemt contact op met de Ketelbinkies. Molenwijk is een van de drie Haagse buurten die voorop zal gaan in de energietransitie. De fysieke en sociale positie die De Ketel in de buurt inneemt maakt het een ideale uitvalsbasis om bewoners te betrekken. Bij nadere kennismaking wordt vastgesteld dat verduurzaming van het pand kan dienen als voorbeeld voor de wijk en als actuele praktijkleerschool waar wijkbewoners aan verduurzaming verbonden vakkennis opdoen. Voormalige kostenposten zoals enkel glas en verouderde cv-ketels zijn nu pluspunten omdat ze gelegenheid bieden om vakkennis op te doen. Door het gezichtsbepalende pand met betrokkenheid van bewoners te verduurzamen is het bij uitstek geschikt als een potentiële *best practice* voor de energietransitie. Het netwerk rondom de Ketel breidt zich uit: de ligging van de wijk maakt het volgens het Waterbedrijf ideaal om warmte te genereren uit grondwater.

De kelder van de Ketel kan dienen voor warmteopslag. De wethouder Duurzaamheid toont zich geïnteresseerd en besluiten over de toekomst van het pand worden uitgesteld. Gemeenteraadsleden van coalitie en oppositiepartijen verenigen zich. Aansluitend op het kerstreces van 2018/2019 stellen de raadsleden vragen en roepen het gemeentebestuur via een persverklaring op het pand te behouden voor de wijk en ter beschikking te stellen aan de Ketelbinkies. Het stadsdeel krijgt te horen dat B&W belang hecht aan behoud van het pand. Er is weer hoop.

Gedresseerd

De Ketel kan behouden blijven voor de wijk, klinkt het al voorzichtig. Om een eigenaardige plek als De Ketel in leven te houden moesten de betrokkenen leren om hetgeen lokaal waardevol is te verwoorden in termen die er bestuurlijk toe doen. Maar wat begint met 'je plannetjes er bij de bestuurder slim infietsen' kan ertoe leiden dat oorspronkelijke motieven en doelen uit beeld verdwijnen.

De samenwerking rondom duurzaamheid geeft nu hoop. Althans, voor een aantal huurders uit de wijk. Maar, is hiermee de maatschappelijke meerwaarde behouden die men aanvankelijk voor ogen had? In hoeverre raakt De Ketel als plek voor energietransitie nog aan de eerder door de bewoners gewaardeerde activiteiten en verbanden? We kunnen vaststellen dat – via de roep om een ander verdienmodel – de plek die men wilde behouden uiteindelijk is geworden tot iets anders. Het traject voelde volgens de betrokkenen als een circusact waarbij men zowel moest leren balanceren als springen. Balanceren tussen de wensen vanuit de wijk, de wil van de (wisselende) bestuurder(s) en de kaders van de ambtenarij. Springen vanwege het gevoel steeds weer opnieuw door een ander ambtelijk hoepeltje te moeten gaan.

Het zelfbeeld van de betrokkenen is daarmee verschoven. Men zag zichzelf aanvankelijk als politiek slimme initiatiefnemers die kunnen mobiliseren, organiseren en agenderen. De Ketelbinkies dachten met behendig Combineren, Presenteren & Enthousiasmeren de gemeente te kunnen overtuigen. Zelfs toen men door te Calculeren, Laveren & Reclameren de plannen technisch steeds verder moest uitwerken. Gaandeweg treedt echter de bewustwording op dat de vertoonde kunsten een vorm van dressuur zijn geweest. Zoals een poedel voor een brokje en een aai over zijn bol een circusacts leert te doen, zo hebben de Ketelbinkies het pand weten te verwerven door politiek te leren koordansen en ambtelijk te leren hoepelspringen.

De oud-medewerkers, vrijwilligers en huurders hopen nog steeds dat het bijzondere soort thuis dat De Ketel hen biedt behouden blijft. Die hoop drijft hen om door te zetten maar ook om steeds nieuwe kansen te zoeken en steeds opnieuw de ideeën aan te passen. De hoop drijft de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden en dat is van waarde. Maar deze casus laat ook een keerzijde zien van hoop en idealen.

Tips

Wees onverstoortbaar in je ambitie en pas je taal aan in politieke, tijdgebonden terminologie.

Let op dat de bestuurders van je initiatief of buurthuis de financiën en verantwoordelijkheden op orde hebben: verwaarlozing is duur of zelfs dodelijk.

Breidt stapsgewijs je netwerk uit en haal zo meer draagvlak binnen: dit kunnen zowel bewoners, instellingen als ondernemers zijn.

Laat de meerwaarde (verbindingen) continu actief zien: bijvoorbeeld via een open dag, een rapport van de hogeschool, de media.

Blijf tijdens het voeren van langdurige politieke en ambtelijke gesprekstrajecten steeds in contact met de achterban.

ST(R)AAT VAN DE GEMEENSCHAP

Jan Evertsenstraat, Amsterdam

Wie kent het trieste aangezicht van een slechtlopende winkelstraat niet? Waar gezelligheid en vitaal ondernemerschap plaats hebben gemaakt voor leegstand, verschraving van het aanbod en verloedering. Het lijkt een proces waar zowel de markt als de staat als oplossende logica's te kort schieten. In de Jan Evertsenstraat in Amsterdam is ingezet op collectiviteit en samenwerking om deze vicieuze cirkel te doorbreken.

Joachim Meerkerk en Stan Majoor

Hoop begon in Jan Evertsenstraat met een tragedie. Op donderdag 7 oktober 2010 werd in zijn eigen winkel juwelier Fred Hund van het leven beroofd tijdens een overval op klaarlichte dag. Op dat moment was de winkelstraat een onpure plek in de stad, "waar je vooral 's avonds niet alleen wilde zijn", vertelt Jeroen Jonkers, één van de initiatiefnemers van *Ik Geef om de Jan Eef*, als we met hem terugkijken op deze periode. Alhoewel de omliggende buurt al een flinke verandering had doorgemaakt door de instroom van nieuwe meer kapitaalkrachtige groepen bewoners, bleef de winkelstraat een plek waar criminaliteit en overlast van drugs- en drankgebruik dominant aanwezig waren. De belofte dat een opkrabbende buurt zou leiden tot nieuwe klanten duurde voor veel ondernemers te lang en de leegstand was hoog.

Van apathie naar actie

Na de zwarte dag in de geschiedenis van de buurt besluiten vier buurtbewoners, die elkaar kennen van het schoolplein van hun kinderen, om actie te ondernemen. Hun idee was even simpel als lastig: wanneer instituties en ondernemers de verbetering niet voor elkaar krijgen, dan moeten we het zelf en door middel van collectiviteit organiseren. Ze vinden dat vooral de gedeelde urgentie, ambitie en samenwerking rondom de straat ontbreekt. Met een creatieve impuls moest er een gezamenlijk gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid ontstaan waarin ook omwonenden een grotere rol spelen. De slogan *Ik Geef om de Jan Eef* werd geboren. Geen gebod, geen verwijt en geen betweterige claim op hoe het moet, maar een statement van de eigen motivatie en een oproep om mee te doen.

In de beginperiode van *Ik Geef om de Jan Eef* wordt er vol ingezet op het verspreiden van dat statement en het uiten van die oproep met campagnes en evenementen. Zo worden er stoeptegels met het logo in de straat gelegd en burgemeester Van der Laan helpt mee opvallende “Ik Geef om de Jan Eef” winkeltassen uit te delen. Tijdens de eerste Jan Eef-dag zijn er vijftien pop-up stores in



leegstaande winkelpanden die laten zien wat de straat zou kunnen zijn in de toekomst. Op het aanliggende Mercatorplein worden tal van evenementen georganiseerd. De toon is dan gezet. De initiatiefnemers brengen tomeloze creatieve energie in, en er ontstaat langzaam een samenspel tussen winkeliers, betrokken bewoners, gemeente, eigenaren en de woningbouwcorporatie. Sociale media en zichtbaarheid spelen een grote rol. Naast evenementen worden bureaucratische obstakels aangepakt, bijvoorbeeld om lege winkels tijdelijk beschikbaar te stellen voor nieuwe lokale ondernemers. “De vier initiatiefnemers waren motortjes,” stelt Jonkers, “maar we hebben nooit alleen gewerkt. Het was een veel groter netwerk met wie we het deden.”

Professionaliseringspijn

Na deze pioniersfase wordt gezocht naar professionalisering. *Ik Geef om de Jan Eef* is dan geformaliseerd in een winkelstraatvereniging. Het team van actieve leden is een bonte verzameling van ondernemers, zzp'ers, bewoners en maatschappelijke professionals. Deels kunnen zij nu ook worden betaald voor de diensten die ze leveren. In los-vast verband wordt er aan allerlei projecten voor de straat gewerkt, van feestverlichting tot culturele evenementen en van cameratoezicht tot ontmoetingen tussen de verschillende ondernemers in de buurt. De langverwachte renovatie van de luifels boven de winkels krijgt eindelijk vorm. Ook de invulling van leegstaande winkelpanden met nieuwe (tijdelijke) ondernemers blijft een belangrijk speerpunt. De vereniging is bovendien een schakel tussen de buurt, de ondernemers en de gemeente. Zo wordt er in 2015 een convenant met het stadsdeel gesloten om een 'freezone' in richten, waarmee bepaalde regelgeving voor het winkelgebied buiten werking wordt gesteld en het makkelijker wordt voor creatieve ondernemers om innovatieve ideeën in de praktijk uit te proberen. Om van die noviteiten een succes te maken is het draagvlak en betrokkenheid dat *Ik Geef om de Jan Eef* creëert onder omwonenden van groot belang. Door een Bedrijfsinvesteringszone (BIZ) op te richten worden ondernemers verplicht om financieel bij te dragen aan de winkelstraatvereniging, waardoor er naast het financiële partnerschap van de gemeente, meer continuïteit ontstaat.

In de vervolgfase kantelt het beeld van collectiviteit en samenwerking echter. De professionalisering die eerder leidde tot stabiliteit begint langzaam te schuren. Als winkelstraatvereniging heeft *Ik Geef om de Jan Eef* een bestuur gekregen. Het levert strubbelingen op met de vele mensen die 'het werk' doen. Veelal zijn dit vrijwilligers of



zelfstandigen die voor gereduceerd tarief werken en ook nog eens veel meer uren maken dan ze factureren. Jonkers wijst aan waar dan de pijn zit: "Om dat te laten werken moet je ook je eigen passie erin kwijt kunnen, moet je het op je eigen manier kunnen doen." Maar omdat het bestuur steeds meer stuurt wordt die vrijheid ingedamd en daarmee ebt de motivatie van velen weg. Als er steun voor een nieuwe en ambitieuzere BIZ moet worden opgehaald onder ondernemers wordt dit op een pijnlijke manier zichtbaar. Ondanks vele toezeggingen valt de inzet van mensen om op pad te gaan en met ondernemers te gaan praten tegen. Te weinig ondernemers stemmen uiteindelijk voor een verlenging en de bijbehorende financiering van de winkelstraatvereniging stopt.

Het wordt ook steeds moeilijker om de verschillende soorten partijen bij elkaar en aan boord te houden. Winkeliers lopen weg uit het bestuur, omdat het teveel een vergaderclub is geworden en ze zich niet meer herkennen in de koers en activiteiten. De overheid ziet zich steeds minder als partner en heeft de financiële steun ondergebracht als subsidie. Omdat mede door het succes van het initiatief de urgentie verdwijnt en omdat maatschappelijke initiatieven sowieso geacht worden zelfstandigheid te ontwikkelen wordt deze bovendien steeds minder. Volgens Jonkers speelt de politieke verschuiving, met meer (neo-)liberalisering en centralisering, in de hoofdstad hierin een cruciale rol. Opvallend daarbij is dat er publiekelijk wordt verkondigd de vereniging door dik en dun te steunen, terwijl achter de schermen juist wordt ingezet op het terugschroeven van niet alleen de financiële steun, maar ook van de tijd, energie en betrokkenheid die ambtenaren mogen investeren. Als de bijdrage van de gemeente uiteindelijk te laag wordt geacht om nog een stabiele basis te vormen om andere inkomsten te kunnen genereren wordt besloten de winkelstraatvereniging *Ik Geef om de Jan Eef* officieel te stoppen.

Bouwen aan een commons

Welke lessen kan de case ons leren over hoe een positieve wending op een plek te organiseren? We kunnen *Ik Geef om de Jan Eef* zien als een voorbeeld van een *gemeenschap van gebruikers en belanghebbenden* die proberen *gezamenlijk zorg te dragen* voor de *stedelijke resource die ze delen* en dat doen in een vorm van *zelforganisatie* (Bollier, 2014; Foster & Iaione, 2019). Dit in reactie op het tekortschieten van de logica van markt en staat. Het initiatief kan begrepen worden als een *urban commons*: de stedelijke variant van traditionele commons als visserijwateren of weidegronden in gemeenschappelijk beheer door gebruikers. Lastig daarbij is dat de straat een resource is die voor

individuele actoren van betekenis verschilt. Voor de één is het de vestigingsplaats voor een onderneming, voor de ander een plek om te winkelen, een derde gebruikt het als ontmoetingsplek, en weer een ander verhuurt er vastgoed. En waar sommigen hechten aan ouderwetse gezelligheid, verlangen anderen een moderne uitstraling of culturele diversiteit. Wat valt er dan gezamenlijk te beheren en waarom zou je daar tijd en energie in steken? Het helpt dan om de fysieke en materiële associatie van het woord resource enigszins los te laten en te beseffen dat het karakter van een gedeelde resource in de stad vaak immaterieel is, zoals het imago of de populariteit van de plek (Oakerson & Clifton, 2017).

Ik Geef om de Jan Eef wist mensen te mobiliseren op basis van onvrede met het imago van de straat. Het initiatief gaf losse investeringen in het particuliere domein, bijvoorbeeld acties van een winkel, een bredere uitstraling door deze te combineren met die van anderen onder een gezamenlijke campagne. Het werden kleine zetjes die onderdeel uit gingen maken van een groter plan om het imago van de straat als geheel een opkikker te geven. Maar waarom voelden mensen zich in deze situatie geroepen om dat als collectief op te pakken? Eén van de verklaringen is een groter wordend bewustzijn van de wederzijdse afhankelijkheid: wat de één doet is van invloed op de waarde van de gedeelde resource voor de ander en vice versa. De eerste ludieke acties, bijvoorbeeld via de Jan Eef-dag, versterkten het idee dat iedereen kon profiteren van collectieve en gecoördineerde actie. De leegstaande ruimtes werden bijvoorbeeld showrooms voor creatieve ondernemers uit de buurt. Winkeliers en horeca-uitbaters deden mee, want zij zagen de potentie van een populairdere winkelstraat voor hun winkel. Bewoners droegen hun steentje bij want zij wilden hun leefomgeving verbeteren.

Relaties in de gemeenschap

Het succes van *Ik Geef om de Jan Eef* was voor een belangrijk deel gelegen in de manier waarop het initiatief in het begin de verschillen tussen de belanghebbenden wist te overbruggen. Het collectief was losjes en toegankelijk. Met ludieke acties werd het eigenaarschap van de straat naar zich toe getrokken. Er ontstond een pioniersgeest: een wij-gevoel met een gezamenlijk Pippi Langkous bewustzijn: "We hebben het nog nooit gedaan, dus we denken dat we het wel kunnen!" En er was vrijheid voor iedereen om met ideeën te komen en actie te ondernemen, waarbij het collectief op allerlei vlakken ondersteuning bood. Op basis van die mentaliteit en werkwijze bleken bewoners, ondernemers,

ambtenaren, bestuurders, maatschappelijke professionals en anderen plots heel goed samen te kunnen werken. Dat werd later juist de achilleshiel van het initiatief: toen de pioniersgeest langzaam plaats maakte voor professionalisering kwamen meningsverschillen, belangentegenstellingen en profileringsdrang naar boven en ontstond er een veel complexere groepsdynamiek.

In het oog springend was de veranderende relatie met de gemeente. In de beginfase stelt deze zich op als partner. Jonkers spreekt over een situatie waarin niets te gek en alles mogelijk was. Ook bestuurders en ambtenaren hadden het statement en de oproep overgenomen. Maar later veranderde dat en werd de gemeente van deelnemer een relatie, en van partner een subsidieverstrekker. Inhoudelijk had dit tot gevolg dat er steeds minder ambtelijke bijdrage aan het initiatief kwam in termen van tijd en energie, bijvoorbeeld om extra experimenteerruimte te creëren. En ook de financiering werd aan een andere logica onderworpen. Jaarlijks werd het bedrag verlaagd, omdat dit de prikkel zou zijn voor verzelfstandiging. Binnen de gemeente is dat een gangbare werkwijze, maar voor het gemeenschappelijk beheer van de straat een opvallende zet, want de gemeente plaatste zichzelf daarmee buiten het collectief.

Lessen uit de straat

De ervaring van *Ik Geef om de Jan Eef* stelt nieuwe soortgelijke initiatieven voor een dilemma: wil je als collectief afhankelijkheid van een aantal stakeholders voorkomen als die juist ook cruciaal zijn voor je bestaan? Moet je bijvoorbeeld in de opstartfase waken voor het teveel accepteren van steun en middelen die weliswaar voor een vliegwiel zorgen, maar één of meerdere partijen – in dit geval de gemeente – te dominant maken ten aanzien van bijvoorbeeld inhoudelijke invulling of voortbestaan op langere termijn? Aandacht moet er in ieder geval zijn voor het inbouwen van waarborgen voor autonomie en continuïteit. De belangrijkste les, en die geldt niet alleen voor de relatie met de gemeente, maar breder met betrekking tot de vele verschillende stakeholders, is het continu en met tijd en aandacht onderhouden van het gevoel van gezamenlijkheid en collectiviteit.

In een tijd van terugtrekkende overheden en participerende samenlevingen moeten er politiek en institutioneel ook keuzes worden gemaakt om een manier van werken te ontwikkelen die het soort initiatieven zoals *Ik Geef om de Jan Eef* duurzaam de ruimte geven. Het lijkt essentieel dat er voor dergelijke initiatieven een ander ritme van handelen binnen de ambtelijke logica wordt ontwikkeld. Dat ritme





moet gelijk opgaan met de levenscyclus van dit soort initiatieven en niet het ritme van verkiezingen of subsidievoorwaarden volgen, want daarmee blijft de overheid dominant regeren over het bestaan en de invulling van deze publieke activiteiten. Door het ritme aan te passen kan de overheid ook betere invulling geven aan het begrip partnerschap dat past bij een situatie van gedeeld eigenaarschap.

De latere fase van *Ik Geef om de Jan Eef* leert ook belangrijke lessen over blijvende aandacht voor vernieuwing enerzijds naast het uitbouwen van de organisatie anderzijds. De professionalisering die onderdeel was van dat laatste deed deels afbreuk aan de openheid en het gedeelde eigenaarschap van de eerste fase. Er was een organisatie en een koers waar je je als deelnemer voor kan inzetten en het was steeds minder een initiatief waar je vanuit je eigen ideeën zelf de koers van kan bepalen. Voor Jonkers was dit ook een belangrijke les: "Achteraf hadden we moeten vertragen. Niet alleen

maar verbeteren, verbeteren en verbeteren. Stoppen, andere mensen erbij vragen, opnieuw kijken en succes samen vieren. Dan blijf je veel dichterbij het collectief dat je wilt zijn. Dan sta je er ineens bij stil dat je een ondernemer al vier maanden niet hebt gesproken. En dat kan toch niet.”

Tips

Bouw en mobiliseer een netwerk: succesvolle projecten ontstaan vaak als het initiatief van stevige leiders, maar gedijen in een breed draagvlak en worden mogelijk gemaakt door vele handen.

Zoek naar raakvlakken: onderzoek hoe verschillende mensen een plek gebruiken en wat ze belangrijk vinden en hoe dat elkaar kan aanvullen en versterken.

Openheid zorgt voor gedeeld eigenaarschap: geef deelnemers de ruimte om vanuit eigen creativiteit en expertise doelen en uitingen te bedenken, en waak voor teveel instrumentalisme.

Bewaak de collectiviteit: doordenk de effecten van processen en afspraken op het gevoel van gezamenlijkheid en zorg voor gelijkwaardigheid en continuïteit onder de deelnemers.

Volg het ritme van het maatschappelijk initiatief: zorg bij het ondersteunen van initiatieven dat hun taal en levenscyclus leidend is voor de afspraken die worden gemaakt en laat bestuurlijke en ambtelijke processen niet domineren.

DIGITALE BUURTPREVENTIE GROEIT UIT DE KINDERSCHOENEN

Digitale buurtpreventie,
Noord-Brabant/Den Haag

Digitale buurtpreventie, een snel groeiend fenomeen in vrijwel elke stad en dorp. Iedereen kent die bordjes wel: 'Attentie! Whatsapp buurtpreventie'. Met een smartphone is delen van berichten en foto's in een groep snel geregeld. Wat betekent dit voor burgers en veiligheidsprofessionals? Helpt deze digitalisering burgers om bij te dragen aan een veilige wijk?

Steven van der Minne, Ben Kokkeler en Hans Arnold

De afgelopen jaren hebben er binnen het veiligheidsdomein op het niveau van de wijk flink wat verschuivingen plaatsgevonden. Zo is de inzet van de wijkagent flink gewijzigd door de bezuinigingen en reorganisaties binnen de nationale politie en hebben gemeentelijke handhavers en toezichthouders een steeds grotere rol gekregen rondom overlast en parkeerbeleid. Bovenal zien we echter een toenemende bijdrage van burgers aan het veiligheidsdomein. Vrijwilligers die zich inzetten bij buurbemiddeling

rondom overlastzaken, burgers die via een app meldingen doorgeven over de openbare ruimte en buurtbewoners die, al dan niet in uniform, door de wijk lopen om overlast en inbraak te voorkomen. Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV, 2019) spreekt over circa 700 patrouillerende teams in wijken.

Digitale betrokkenheid

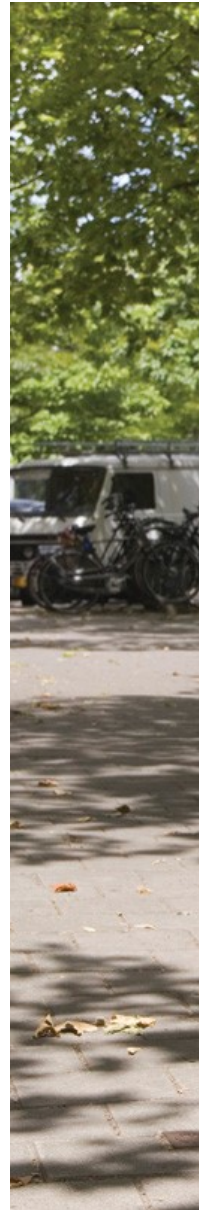
Naast deze buurtpreventieteams is er de afgelopen jaren nog een nieuwe vorm van burgerbetrokkenheid bijgekomen: de digitale buurtpreventie via 'app-groepen'. Burgers die via sociale media allerlei 'data' van hun smartphone camera, digitale deurspionnetje of bewakingscamera met elkaar delen. Maar bovenal houden ze elkaar via tekstberichten op de hoogte van inbraken, gestolen fietsen en verdachte personen.

De schatting is dat er op dit moment ruim 3.500 buurtappgroepen zijn [CCV, 2019]. Bekende apps die veel gebruikt worden zijn Whatsapp en Veiligebuurt.nl. De Stichting WhatsApp Buurtpreventie telt zo'n negenduizend geregistreerde preventiegroepen op Whatsapp. Veiligheidsvraagstukken behoren binnen deze app-groepen tot de vele onderwerpen die passeren. Veiligebuurt.nl is een specifieke app voor burgers die sociale veiligheid op buurt- of wijkniveau willen organiseren. Burgers kunnen meldingen en foto's delen, informatie en tips op maat ontvangen en zelfs hun apparaten rechtstreeks aan deze app koppelen, bijvoorbeeld brandmelders.

Nieuwe rolopvattingen en rolverdeling

De politie en de gemeente zien die extra 'ogen en oren in de wijk' vaak als een grote meerwaarde. Hoe hier echter mee om te gaan? Door de intrede van digitale technologie ontstaan nieuwe rolopvattingen tussen enerzijds burgers en anderzijds professionals bij gemeenten en politie. Door het emergente karakter zien we een breed scala van uiteenlopende organisatievormen: van actief deelnemende en regisserende veiligheidsprofessionals tot volledige zelforganisatie door burgers. We bekijken vier praktijkvoorbeelden.

In de *gemeente Oss* werken burgers en politie in afzonderlijke digitale omgevingen samen. Daarnaast is er een specifieke communicatiegroep waarbinnen de beheerders van de digitale buurtpreventiegroepen en de politie met elkaar overleggen. Binnen elk van die buurtpreventiegroepen waken beheerders, burgers die deze taak





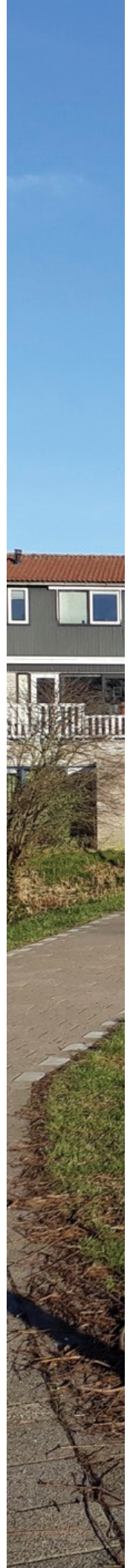
oppakken, over het gebruik. Zij zien er op toe dat de groep zoveel mogelijk communiceert over veiligheidsitems. Ruis over een weggelopen kat en de volgende buurtbarbecue wordt tegengegaan. Erg interessant voor de ontwikkeling en stabilisatie van rollen is, is dat de beheerders van de verschillende digitale preventiegroepen regelmatig overleggen en een eigen groep hebben. In deze groep neemt de politie deel, in een adviserende functie. Het primaat blijft daarbij berusten bij de burgerinitiatieven.

Ook in de *Bommelerwaard* laten de gemeenten de digitale buurtpreventie zoveel mogelijk over aan de politie en de bewoners zelf. Anders dan in Oss is hier sprake van een meesturende werking van

de politie. Een voortvarende politieagent daar heeft zich verdiept in de app 'Veiligebuurt.nl'. Hij heeft weloverwogen voor deze app gekozen omdat deze, anders dan bij meer op sociale interactie gerichte platformen als Whatsapp, het mogelijk is het type meldingen te beperken. Daarmee zijn enkel meldingen mogelijk die kunnen leiden tot betrapting op heterdaad.

In *Breda* werken de gemeente en de politie wel nauw samen op het gebied van digitale buurtpreventie. Zij begeleiden gezamenlijk buurtpreventieteams. Dat zijn voor een deel fysieke groepen, en er is een sterke toename van WhatsApp-groepen. Deze hebben technisch beperkte mogelijkheden omdat meldingen niet te structureren zijn. "Maar wat niet in techniek te bereiken is, kan in een combinatie met organisatie en gedrag wel bereikt worden", aldus een bij deze initiatieven betrokken gemeentelijke ambtenaar. Voor de organisatie van de groepen voert de gemeente de regie. De gemeente toetst nieuwe initiatieven en organiseert een kick-off. Daar worden *do's* en *don'ts* uitgelegd. Verder wordt besproken wie een voortrekkersrol kan vervullen. De gemeente spreekt de initiatiefnemers er op aan dat ze zoveel mogelijk onderling samenwerken, bijvoorbeeld dat bewoners elkaar aanspreken op meldingen zonder dat de gemeente of de politie dat moet doen. Jaarlijks organiseert de gemeente voor de buurtbewoners in de deelnemende wijken een buurtbarbecue. Volgens de gemeente is deze aanpak succesvol, mede gezien de bestaande wachtlijst voor het begeleiden van de kick-offs.

In *Den Haag* wordt geprobeerd om sociale cohesie, veiligheid en leefbaarheid in samenhang te stimuleren door middel van Burger Alert Real Time (BART!): een digitaal meldingsplatform voor een veilige en leefbare buurt dat tegelijkertijd dient als verbinding tussen bewoners, gemeente en politie. Bewoners kunnen hier ieder moment van de dag zaken met én zonder spoed delen met politie, gemeente en andere BART!-gebruikers. De gemeente Den Haag ziet deze online dienstverlening als een hoofdzaak, omdat inwoners en ondernemers hierin steeds meer van hun gemeente verwachten en omdat burgers steeds digitaal vaardiger worden. Naast het digitale platform wordt ingezet op zogenaamde Buurtpreventie Teams (BPT's): buurtwachten die regelmatig patrouilles lopen hun teaminformatie vastleggen. Burgers doen hier vrijwillig aan mee binnen de vastgestelde gedragsregels, gemonitord door de groepsmoderator of de wijkagent. Sommige van die BPT's ondersteunen hun werk met Whatsapp-groepen, soms met alleen de leden van het BPT en soms ook met een buurtapp waarin ook niet BPT-deelnemers zitten. Een dergelijke app-groep heeft geen formele afspraken met politie en gemeente.





Digitale plekken van hoop?

Er is nog weinig bekend over de impact van digitale buurtpreventie op de daadwerkelijke veiligheid en op de veiligheidsbeleving van burgers. Of de app-groepen potentiële inbrekers afschrikken, is bijvoorbeeld niet bekend. Wel dat de kans van het op heterdaad betrappen toeneemt. Daarnaast lijken app-groepen bij te dragen aan het mobiliseren van burgers, het buurtgevoel te vergroten, versterkt het de sociale weerbaarheid en heeft het een positieve invloed op de betrokkenheid bij buurtpreventie door middel signalering (Kokkeler, Van der Minne e.a., 2018).

Voor het doen slagen van digitale buurtpreventie speelt het vertrouwen tussen autoriteiten en burgers een cruciale rol. Zonder vertrouwen van buurtbewoners in de politie zal het aantal meldingen beperkt zijn. En omgekeerd, zal de politie signalen via app-groepen niet oppakken als er geen vertrouwen is in de buurtbewoners. Het vertrouwen van burgers in digitale buurtpreventie is echter kwetsbaar door het beperkte overzicht van hetgeen er in deze digitale groepen omgaat. Bewoners geven bijvoorbeeld aan dat ze niet weten of politie of gemeente meedoen in een app. Ook zijn er bewoners die klagen dat ze geen gehoor vinden als ze overlast melden of niet weten waar ze die dan moeten melden. De opvolging van signalen van bewoners door politie of gemeente en de communicatie daarover is van grote betekenis. “We leveren wel extra inspanning via de app-groep, maar extra inzet van politie is er niet”, hoor je burgers vaak zeggen.

Daarnaast zijn er nog twee belangrijke aandachtspunten. Ten eerste dienen er ook grenzen te worden gesteld aan buurtpreventie. Te ver doorgeschoten sociale controle kan bijvoorbeeld tot leeftijds- en etnische discriminatie leiden. Ook kan buurtpreventie ontaarden in problemen als burgers niet alleen signaleren en doorgeven, maar ook tot actie over gaan (CCV i.s.m. Lub, 2019). De geweldstaak moet echter aan het bevoegd gezag blijven voorbehouden. De bestrijding van ‘high impact crime’ (woninginbraak, overvallen, straatroof en geweld) is immers de verantwoordelijkheid van professionals. Preventie en buurtwachten mogen niet ontaarden in eigenrichting. Betrokken partijen dienen vooraf duidelijke afspraken over deze grenzen te maken.

Ten tweede is er bij digitale buurtpreventie het risico van *function creep* (Broeders e.a., 2011), oftewel het inzetten van data voor andere doeleinden dan oorspronkelijk bedoeld was. Nu zijn digitale deurspionnetjes en smartphonecamera’s nog verlengstukken van mensen, maar door toepassing van kunstmatige intelligentie zijn ze in toe-

nemende mate zelfsturend (Kokkeler, De Poot e.a., 2018). Daarmee bestaat het gevaar van het overschrijden van wettelijk vastgelegde grenzen van datatoepassing. Ook in app-groepen deelt de burger data, niet alleen met elkaar, maar ook met overheidsprofessionals. Veel burgers geraken via app-groepen – die vaak beginnen bij verbindende thema's als 'kinderen' of 'buurtfeest' – ook betrokken bij sociale veiligheid. Een vaak stilzwijgende vorm van het verschuiven van toepassing van data waarbij de grenzen vaak ongewis zijn.

Richting toekomst

Zoals bij zoveel burgerinitiatieven kan ook hier de vraag worden gesteld in hoeverre alle burgers kunnen participeren of dat een selecte groep bewoners deelneemt. Los van of mensen *willen* deelnemen, is een eerste voorwaarde dat ze *kunnen* deelnemen. Voor deelname is echter vereist dat men enigszins in staat is om met digitale middelen te werken. Dit wordt vaak nog overschat. Uit een studie van de Algemene Rekenkamer (2016) rondom laaggeletterdheid blijkt bijvoorbeeld dat rond de 2,5 miljoen Nederlanders het moeilijk vinden om te werken met digitale apparaten, zoals een computer, smartphone of tablet. Naast taalvaardigheid speelt ook mee dat lang niet iedereen de digitale diensten vertrouwt, bijvoorbeeld wat betreft de bescherming van hun persoonsgegevens. De regering probeert hier werk van te maken zodat iedereen kan meedoen in de (digitale) samenleving. Voor het realiseren van deze 'digitale inclusie' heeft men eind 2018 een pakket van maatregelen aangekondigd die vooral gericht zijn op bewustwording en educatie. De doorwerking hiervan kan een positieve impact hebben op deelname aan digitale buurtpreventie. Veiligebuurt.nl en de Haagse aanpak via het programma BART! spelen hierop in door vooral te communiceren via visuele middelen.

Naast deze deelname van burgers, verdient ook de inzet van professionals in deze nieuwe vormen van samenwerking nog de nodige aandacht. De eerste onderzoeken naar de nieuwe rolpatronen en vormen van samenwerking tussen burgers en veiligheidsprofessionals laten nog geen helder beeld zien. De voortekenen lijken gunstig, omdat het allerlei mogelijkheden biedt. Digitale buurtpreventie brengt immers relatief weinig extra kosten met zich mee voor de politie en de overheid, het draagt zelfs de belofte in zich dat het kosten gaat besparen. Daarnaast past het in een trend van burgerinitiatieven om in nieuwe werkverbanden met inzet van digitale technologie zelfredzaamheid te ontwikkelen, bijvoorbeeld op gebied van zorg in de wijk. Op welke manier politie en overheid deze handschoen moeten oppakken bestaan – ook binnen gemeenten –

verschillende meningen: van loslaten tot faciliteren, stimuleren of regisseren. Er is met andere woorden nog veel aandacht nodig voor het inrichten van deze nieuwe samenwerkingsvormen waarbij alle partijen tot hun recht komen en de privacy en autonomie van burgers worden beschermd.

Tips

Digitale technologie maakt zelforganisatie door burgerinitiatieven mogelijk.

Digitale technologie is in dit speelveld meer dan een ding erbij om handig te communiceren: het schept nieuwe kansen voor burgers om zelf te meten en hun omgeving 'intelligenter' te organiseren.

Bewaak de privacy en kwetsbaarheid van burgers die experimenteren (met technologie) in burgerinitiatieven.

Stimuleer de autonomie van burgers.

Organiseer de dialoog – bijvoorbeeld in een stadslabachtige setting – over uiteenlopende meningen rondom ethische en juridische vragen.

IN VRUCHTBARE GROND

De Blauwe Wijkeconomie, Arnhem

Veel burgerbetrokkenheid begint bij de individuele verontwaardiging of verbazing van een wijk- of dorpsbewoner over een situatie van lokaal onrecht of oneerlijkheid. Soms kan een dergelijke emotionele vonk uitgroeien tot een allesverzengende passie als steeds maar weer de daad bij het woord kan worden gevoegd. In de Arnhemse wijk Het Spijkerkwartier heeft een combinatie van burgerbetrokkenheid en doorzettingsvermogen geleid tot een plek waar duurzaamheid en circulaire economie meer zijn dan hoop alleen.

Erik Jansen en Patrick Hoogenbosch

De Blauwe Wijkeconomie (DBWE) is een burgerinitiatief in de Arnhemse wijk Spijkerkwartier waarin de duurzame leefbaarheid van de wijk centraal staat, en die omschreven kan worden als een *crafting community* (Trommel, 2013b). Er wordt gewerkt aan verschillende projecten die ontstaan uit de dromen, drijfveren en talenten van bewoners die omgezet worden in concrete initiatieven in samenwerking met de gemeente, kennisinstellingen, lokaal bedrijfsleven en vrijwilligers. Op deze manier wordt gestreefd naar een lokale, circulaire economie in een sociaal en maatschappelijk gezonde, vitale en levendige wijk. De initiatiefnemers omschrijven de werkwijze dan ook als een “methodiek [om tot] een duurzame woon-, werk- en leefomgeving met



meer welzijn, verbondenheid en oog voor de natuur” te komen door te verbinden, meerwaarde te creëren en aan de slag te gaan.

De ontstaansgeschiedenis van DBWE begint in 2013 met de constatering van vier wijkbewoners dat het nodig is om over te gaan op duurzame energie. Een goede oplossing daarvoor is het aanbrengen van zonnepanelen op hun eigen dak, dat op termijn ook nog geld bespaart. Vanuit efficiency zou het goed zijn als de hele wijk hierin zou participeren. De initiatiefnemers realiseren zich echter al snel dat dit voor hen als kapitaalkrachtige bewoners reëel is, maar dat velen van hun buurtgenoten dat om verschillende redenen niet kunnen, zelfs al zouden ze het willen. Zo kan niet iedereen zich de voorinvestering veroorloven. Tijdens de eerste informatieavond vroegen de initiatiefnemers wie van de deelnemers in de zaal wilde meehelpen bij het opzetten van een gezamenlijke actie. Acht personen wilden helpen, maar vooral door *meedenken*. De initiatiefnemers realiseren zich dat vooral actief *meedoen* nodig is en leggen zich toe op het organiseren daarvan.

Maar ze voelen zich hierdoor wel geïnspireerd om de gezamenlijke doe-kracht ook voor andere initiatieven op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie in te zetten. Model daarvoor staat het boek over circulaire economie *The Blue Economy* van Gunter Pauli (2010) die helpt bij de naamgeving van hun plannen: [De Blauwe Wijkeconomie](#). Onder die naam kunnen ze initiatieven voor duurzaamheid en circulaire economie voor een leefbare wijk bundelen door steeds te focussen op lokale waarde-creatie. Dit leidt tot de gevele-

gelde uitspraak: “We willen blauw, want groen dat is alleen voor de *happy few*”. Doelend op de traditionele opvatting dat “groen” elitair is, volgens de principes van de *Blue Economy* is een initiatief alleen duurzaam als het ook economisch houdbaar is. De koppeling van circulaire economie, ecologische duurzaamheid en sociale duurzaamheid wordt daarmee een van de pijlers van het initiatief.

Lokale circulaire economie

Dit komt tot uitdrukking in de initiatieven die vanuit DBWE ontstaan: het *BuurtGroenBedrijf* werkt aan een klimaatbestendige en groenere buurt door gezamenlijk met bewoners de openbare en particuliere buitenruimte te onderhouden. *Spijkerbed* biedt bezoekers aan de wijk een dag en/of nacht verblijf op maat aan, waarbij buurtgenoten en lokale ondernemers voor de uitvoering zorgen. *Spijkerenergie* is actief om wijkbewoners bewust te maken en aan te zetten tot het nemen van individuele en collectieve energiemaatregelen om CO₂-reductie te realiseren. *De Groene Ridders*, een fietskoerieronderneming met bakfietsen vestigt zich in hetzelfde pand als DBWE omwille van de locatie en het broedplaatskarakter.

Een project dat alle kernwaarden in zich verenigt en daarom een goed voorbeeld vormt is *Spijkerzwam*. Deze onderneming richt zich op de productie van oesterzwammen op koffiedik vanuit het idee dat van lokaal restafval lokaal nieuw voedsel kan worden geproduceerd, dat ook weer lokaal kan worden benut door de horeca. Om aan de voedingsbodemp te komen, wordt door enkele wijkbewoners met afstand tot de arbeidsmarkt koffiedik opgehaald bij lokale bedrijven, en naar de kweeksite gebracht. Daar worden de oesterzwammen gekweekt en wordt geëxperimenteerd met de optimale voorwaarden voor productie. Zakken substraat als restproduct na de zwammenteelt kan men verwerken in wormenhotels waar wormen compost en wormenurine produceren als natuurlijke plantenvoeding; er is daarna geen afval meer. Het initiatief voor deze onderneming is genomen door bewoners die hun expertise als wetenschapper of ondernemer bundelen met de wens om daadwerkelijk tot actie over te gaan. Bovendien sluiten de doelstellingen aan bij de wens van de gemeente om stadslandbouw te stimuleren. Dat de relevantie op hogere niveaus ook wordt gezien blijkt uit de financiële steun van onder andere Provincie Gelderland vanuit een programma dat zich richt op circulaire economie vanuit korte voorzieningsketens.

Daarnaast zijn er ook andere zzp'ers die hun al dan niet tijdelijke intrek nemen in hetzelfde gebouw als DBWE, dat steeds meer gaat

fungeren als een bloeiende broedplaats van sociale ondernemers. Er zijn goede relaties met gemeenteambtenaren en met lokale en regionale organisaties in een zorgvuldig opgebouwd en fijnmazig netwerk van mensen die zich verbinden aan DBWE en andere partijen. Dat blijkt uit korte overleglijnen en vele samenwerkingen op basis van gelijkwaardig partnerschap, ook met de gemeente, waarbij DBWE haar positie als autonome actor in de wijk benadrukt. Zo wordt breed gestreefd naar een circulaire inclusieve wijk economie, door in de wijk te gebruiken wat er al is voor meervoudige waardecreatie en daarbij iedereen de mogelijkheid te geven mee te doen.

Organisch ontwikkelen

Deze gelijkwaardige partnerschappen sluiten aan bij de onderliggende filosofie van DBWE. De initiatiefnemers laten zich inspireren door biologie en ecologie: ze zien de wijk als een ecologisch systeem



met een complexe samenhang tussen wijkbewoners en de hulpbronnen die ze hebben om kwaliteit van leven te realiseren. Een goede leefbare wijk is voor iedereen van belang en daarom zijn er wederzijdse afhankelijkheden. Dat schept de noodzaak tot samensturing in plaats van centrale sturing door bijvoorbeeld een publieke instantie als de overheid.

Daarnaast wordt organisch en democratisch omgesprongen met de wijze waarop een idee uit inspiratie groeit en zich kan ontwikkelen tot een levensvatbaar initiatief. *Bottom-up* ontwikkeling is op deze plaats van hoop dan ook een belangrijk uitgangspunt: er wordt niets ondernomen of besloten zonder de inbreng of participatie van bewoners. Er zijn regelmatige bewonersbijeenkomsten over uiteenlopende wijk-gebonden onderwerpen en deze worden ook benut voor het peilen van draagvlak voor DBWE-initiatieven. Ook worden grote beslissingen alleen genomen als deze collectief zijn besproken. Bij elk initiatief wordt een zogeheten belangenkaart ingevuld waarbij de voor dat initiatief relevante partners inzicht verschaffen over doelen en belangen en deze zo aan het publieke gesprek onderwerpen. Een jaarplan en visie geven formeel richting aan de activiteiten en een bestuur op afstand geeft gevraagd en ongevraagd advies, maar in praktijk wordt vooral organisch gewerkt vanuit energie en collectieve *flow* van bewoners. De gemeente, als hoeder van de publieke zaak, staat daarbij eerder op afstand en speelt zo nodig een faciliterende rol, waarbij de stroperige en bureaucratische systemen overigens soms onbedoeld belemmerend werken voor het idealistisch activisme van de bewonersinitiatieven.

De ondernemende wijkcultuur speelt een belangrijke rol, want bewonersbijeenkomsten worden al geregeld georganiseerd in de wijk. Spijkerkwartier is van oudsher de rosse buurt van Arnhem met tot 2006 veel raamprostitutie en criminaliteit, maar ook met ondernemende en uitgesproken wijkbewoners. Dit blijkt onder andere uit de meer dan dertig bewonersgroepen in totaal die Spijkerkwartier rijk is op allerlei gebieden, zoals kunst, eten, groen en gezondheid. In Spijkerkwartier is men er ook in geslaagd om het gemeenschapsgebouw De Lommerd in zelfbeheer van bewoners te houden. Mede daardoor is de wijk een graag geziene partner voor de gemeente. DBWE staat dus niet op zichzelf maar past naadloos in het lokaal landschap van de vele actieve bewonersgroepen. Het bredere wijkbewonersoverleg wordt steeds op de hoogte gehouden van DBWE-activiteiten en geeft goedkeuring namens de wijk, maar adviseert ook de gemeente over te nemen stappen. Ook fungeert de wijk soms als opdrachtgever voor initiatieven.



Naar een quadruple helix

Een essentieel aspect van het denken over *Blue Economy* is dat er meerwaarde wordt gehaald uit de samenwerking tussen een bewonersinitiatief en kennisinstellingen (mbo, hbo en wo): tussen praktijk, economische activiteit en onderzoek. Het idee ontstaat om ook in het Spijkerkwartier toe te werken naar een structurele samenwerking tussen de stad en kennisinstellingen aan lokale stedelijke kwesties.

Met de Gemeente Arnhem en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wordt een praktijkleerwerkplaats opgezet, een zogeheten *Spark-centre*. Daarbinnen wordt geïnvesteerd in een kennisinfrastructuur door een structurele samenwerking tussen maatschappelijke partijen (waaronder bewoners), onderwijs en onderzoek. De lokale ondernemers zijn daar als vierde component aan toegevoegd waardoor er sprake is van een zogenaamde *quadruple helix* (zie ook hoofdstuk 2). Deze samenwerking is later nog uitgebreid als ook ArtEZ, Hogeschool Van Hal Larenstein en ROC RijnIJssel aanschuiven.

Inmiddels vormt DBWE een levend laboratorium voor sociale, maatschappelijke en economische experimenten onder andere op het gebied van arbeidsreïntegratie, energietransitie, energiearmoede, leefbare openbare ruimte en circulaire economie. Vanuit DBWE worden ook subsidies en fondsen aangevraagd om de activiteiten te faciliteren. De Gemeente Arnhem en andere lokale partners omarmen DBWE als een belangrijke plaats van hoop omdat kwesties er worden aangepakt, en bewoners daarbij optreden als zogeheten *change agents*: grote maatschappelijke kwesties kun je alleen aanpakken door lokaal en klein aan verandering te werken. De innovatie door Spijkerzwam is daar een voorbeeld van. De steun blijkt uit actieve betrokkenheid van ambtenaren bij de initiatieven, het gezamenlijk zoeken naar middelen en het in de netwerken benoemen van DBWE als een goede praktijk.

Tussen ideaal en werkelijkheid

In feite is de wijze waarop bij DBWE met sturing wordt omgegaan uiterst *street-level* democratisch: er zijn veel mogelijkheden om invloed uit te oefenen op zaken die er voor betrokkenen toe doen. Enerzijds door mee te denken en te praten, anderzijds door zelf met het initiatief mee te doen in verschillende fases van activiteiten. Er is sprake van een concentratie van initiatief, niet zozeer van macht, en veeleer een distributie van en vrijwillig onderwerpen aan lokale *checks-and-balances*. Een lokaal mechanisme van vraag en aanbod

zorgt voor sturing op voortbestaan van diensten of producten. Door voortdurende afstemming met de bewonersvertegenwoordiging en de gemeente over publieke waarden zoals veiligheid, leefbaarheid en sociale gelijkheid kan zelfs gesproken worden van een informele vorm van democratische controle.

De brede participatie heeft echter ook keerzijden: door de vele invloedssferen slepen ontwikkelprocessen zich soms traag voort. Het is een terugkerende vraag hoe innovatieve ideeën voldoende ruimte krijgen (financieel en qua regelgeving) om daadwerkelijk levensvatbaar te zijn vanuit verdienmodellen van meervoudige waardecreatie. Daarbij speelt dat met name overheid en de kennisinstituten verzuilde en bureaucratische procedures kennen die zich moeilijk verdragen met de innovatieve en wendbare lokale initiatieven. Tegelijk vergt partnerschap afstemming van beide kanten met de daarbij behorende complexe afhankelijkheden. Ook speelt de vraag: hoe meten we nu de effecten en het rendement van al die op idealen gestoelde maatschappelijke projecten? Het gaat daarbij om zowel rendement op financieel, sociaal als ecologisch gebied en die waardes worden niet door alle partijen vanzelfsprekend als inwisselbaar beschouwd. Dat heeft ook een pragmatische kant: er is behoefte aan goede en valide businessmodellen zodat inzichtelijk wordt hoe economisch levensvatbaar de initiatieven eigenlijk zijn en of het reëel is te veronderstellen dat deze eigenstandig kunnen ontwikkelen en blijven bestaan conform *Blue Economy*. Tot slot zie je dat een organisatie of activiteit na de opstartfase zich dient in te voegen in de systeemwereld. Hierdoor ontstaat een spanning tussen voldoen aan de eigen idealen enerzijds en kunnen passen binnen juridische en fiscale kaders uit de traditionele economie anderzijds. Deze taaie kwesties komen telkens terug en kenmerken de worsteling van DBWE als innovatieplaats te midden van de bestaande systemen.

Hoop groeit in vruchtbare grond

Het verhaal van DBWE als plek van hoop laat zien dat men vanuit een (gezamenlijke) droom met vallen en opstaan, doorzettingsvermogen en al-doende-leren kleine stapjes heeft gezet. Genoemde kernwoorden daarbij: lokaal en vanuit vertrouwen. Essentieel lijkt echter ook: vertrekkend vanuit inspiratie en werken vanuit dromen, passies en talenten. Zo heeft een eenvoudig idee (collectieve zonnepanelen) zich kunnen ontwikkelen tot een gezamenlijke droom die richting kan geven aan nieuwe ontwikkelingen (een duurzaam leefbare wijk). Initiatiefnemers beschrijven dat men inmiddels een nieuw idee afmeet aan de standaard of “deze bij het Spijkerkwartier past”. Uit individuele

inspiratie is als het ware een *entiteit* gegroeid (DBWE) die op zichzelf een *identiteit* is gaan vormen als een authentieke praktijk met gedeelde normen en waarden. Deze identiteit strekt dus verder dan de entiteit.

Van DBWE als casus leren we dat er lokaal collectieve idealen zijn ontstaan en dat hieraan via collectieve actie wordt gewerkt met respect voor wat er al is, het ritme van de wijk en de veelheid van perspectieven en belangen. Hoop ontstaat als mensen in hun eigen buurten zich kunnen voorstellen dat sociale verandering naar een duurzame, rechtvaardige en leefbare wereld daadwerkelijk mogelijk is, wat zij daarvoor samen moeten doen, en welke middelen hun directe omgeving hen daarvoor aanreikt. In dit hoofdstuk hebben we gesproken over DBWE als een dergelijke plek van hoop, maar eigenlijk is de werkelijke plek van hoop de grond waarin deze community wortel kan schieten en kan bloeien: Spijkerkwartier en haar inwoners.

Tips

Werk vanuit de droom, de passie en het talent van betrokkenen.

Maak de individuele en gezamenlijke belangen duidelijk aan de start.

Alleen ga je sneller, samen komen we verder.

Leer lokale waarden te zien en verras met wat er al is.

Vertraag om te versnellen en werk met respect voor het ritme van de wijk.

LEREN VAN ELKAAR

De Wijkacademies Opvoeden, Utrecht

Sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 is het versterken van de ‘eigen kracht’ van gezinnen een centraal uitgangspunt in beleid en praktijk. Meer burgerkracht roept het beeld op van professionals die een stapje terug doen. In de praktijk blijken ervarings- en professionele kennis elkaar juist aan te vullen. Zo ook in de drie Utrechtse Wijkacademies Opvoeden waarin burgers en professionals zich onder het motto ‘leren van elkaar’ gezamenlijk inzetten voor opvoedvraagstukken in de wijk.

Marije Kesselring en Saskia Wijsbroek

Het jeugddomein is volop in beweging. Met de invoering van de Jeugdwet in 2015 is een hervormingsproces in gang gezet. De decentralisatie van de jeugdhulp naar gemeenten was de eerste stap in dit proces. De ambities van de Jeugdwet gaan echter verder dan een stelselwijziging. De tweede stap in de hervorming is een inhoudelijke vernieuwing gericht op preventie, wijkgericht werken en burgerkracht. In dertien [Academische Werkplaatsen Transformatie Jeugd](#) experimenteren gemeenten, praktijkorganisaties, kennisinstellingen en burgers met nieuwe werkwijzen om de inhoudelijke ambities te verwezenlijken. Ook in de stad Utrecht is een [werkplaats](#) actief. Daarbinnen wordt met zogenaamde *Wijkacademies* beoogd de gemeenschappelijke inzet voor het opgroeien en opvoeden in de wijken Hoograven, Kanaleneiland en Leidsche Rijn te versterken. Een Wijkacademie bestaat uit een kerngroep van circa tien ouders en twee ondersteunende professionals. Samen buigen zij zich over de

vraag wat in de wijk belangrijke opvoedvraagstukken zijn en bedenken ze creatieve manieren om andere wijkbewoners en -organisaties bij de aanpak hiervan te betrekken. Het lectoraat Jeugd van de Hogeschool Utrecht en het departement Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht volgen de Wijkacademies tot eind 2019 met onderzoek.

Van persoonlijke verhalen naar gezamenlijke actie

Wat in 2013 begon met drie experimentele Wijkacademies, is in vijf jaar tijd uitgegroeid tot zeventien Wijkacademies verspreid over zes gemeenten. Zij zijn alle onderdeel van het landelijke programma [Wijkacademies Opvoeden en meer](#) van [Stichting Bevordering Maatschappelijke Participatie](#) (BMP), dat naast kennisuitwisseling op bijvoorbeeld de jaarlijkse conferentie ook ondersteuning biedt voor professionals met een cursusprogramma en intervisie (Jonker, 2015). Dat het zo'n vlucht zou nemen, had Saskia Moerbeek, directeur van BMP, niet durven hopen. De kracht schuilt volgens haar in het vertrekpunt: de persoonlijke verhalen van ouders.

Hoe gaat het in zijn werk? Onder het motto 'leren van elkaar', vandaar de naam academie, komt de kerngroep maandelijks bijeen op een ontmoetingsplek in de wijk, zoals een buurtcentrum of speeltuin. Tijdens die bijeenkomsten gaat de groep in gesprek over vragen als 'hoe ben je zelf opgevoed?', 'wie zijn jouw partners bij het opvoeden?' en 'hoe ziet jouw ideale wijk eruit?'. De veelal creatieve werkvormen die gebruikt worden, zoals rollenspel of collage, lokken verhalen uit. Persoonlijke verhalen die van elkaar verschillen, maar waarin ook gedeelde ervaringen zichtbaar worden. Het expliciet maken daarvan – en daarin ligt een belangrijke rol voor de ondersteunende professionals – leidt tot de keuze voor een [opvoedvraagstuk](#) dat de groep aan gaat pakken om zo hun gedroomde wijk een stukje dichterbij te brengen (Kesselring, 2019).

Kenmerkend voor de gesprekken is dat deze niet gaan over problemen in het opvoeden, maar over wat ouders hierin zelf belangrijk vinden. Volgens Moerbeek (2018, p.3) kunnen ouders zichzelf hierdoor "als initiatiefnemers zien in plaats van als personen die afhankelijk zijn van de hulp van anderen". Een Wijkacademie is geen "klasje over opvoeden" zoals een van de Utrechtse professionals het formuleert, maar een platform waar ontmoeting en uitwisseling tussen (mede) opvoeders in de wijk centraal staat. Maar ook – en daarmee onderscheidt een Wijkacademie zich van veel andere oudergroepen –

de gezamenlijke inzet voor het opgroeien en opvoeden in de wijk. Na dialoog en reflectie volgt dus actie: de kerngroep ontwikkelt een product of activiteit waarmee ze het gekozen opvoedvraagstuk daadwerkelijk in de wijk brengt. Net als in de gesprekken worden hiervoor creatieve vormen gekozen. Een filmpje, sketch of spel maakt het makkelijker de boodschap achter het verhaal te laten landen en te bespreken (Kesselring, 2019).

Naast een platform voor ontmoeting, uitwisseling en actie, lijkt een Wijkacademie ook een plek waar ouders zich verder kunnen ontwikkelen. De kerngroepleden krijgen geen vergoeding, maar wel de ruimte om ervaringen op te doen én om hun eigen kennis en ervaring met anderen te delen. Ouders die de Nederlandse taal minder goed spreken, worden gekoppeld aan de ouders die dat wel kunnen. Ouders die zich willen ontwikkelen in de catering krijgen de mogelijkheid ervaring op te doen bij evenementen in de wijk. Peer-support van andere kerngroepleden lijkt een belangrijke factor voor ouders om zich open te stellen voor nieuwe ervaringen. Voor de moeder die de foto's bij dit hoofdstuk gemaakt heeft, was aansporing vanuit de kerngroep het duwtje in de rug om zich in te schrijven voor de fotografie cursus die ze al zo lang wilde volgen.



Werkplaats als vliegwiel

Het initiatief om een Wijkacademie te starten komt gewoonlijk uit de wijk zelf. Meestal van een professional van een lokale welzijnsorganisatie die de ambitie heeft het pedagogisch wijknetwerk te versterken en het aandurft ouders daarbij zelf aan het roer te laten staan. Door het bestaan van het landelijke programma kunnen (nieuwe) lokale Wijkacademies profiteren van ondersteuning en inspiratie. Zo is er een Whatsapp vraagbaak, worden er intervisiebijeenkomsten georganiseerd en zijn er werkvormen beschikbaar waardoor het wiel niet alleen uitgevonden hoeft te worden.

De Utrechtse Wijkacademies kennen door hun inbedding in de werkplaats een andere aanvliegroute. Niet de signalen uit de wijk, maar de ambitie van de werkplaats – samenwerken aan het versterken van de gemeenschappelijke inzet voor opgroeien en opvoeden – waren aanleiding om met de Utrechtse Wijkacademies te starten. Deze top-down aanvliegroute zorgde voor een lastige start. Enerzijds omdat vooraf niet bekend was hoeveel animo er in de wijken zou zijn voor dit initiatief. Anderzijds omdat er veel onduidelijkheid was over de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende werkplaatspartners. Het vergde een lange adem om tot gedeeld eigenaarschap te komen. Uiteindelijk lijken de gesprekken, waarin de focus steeds lag op de gedeelde ambitie, de motor te zijn geweest om de handschoen gezamenlijk op te pakken. Ieder vanuit een eigen rol. De betrokken praktijkorganisaties hebben uren vrijgemaakt zodat een aantal professionals ruimte kreeg om de Wijkacademies te ondersteunen. De gemeente heeft voor elke Wijkacademie een jaarlijks activiteitenbudget beschikbaar gesteld.

Niet alleen de afstemming over de indirecte ondersteuning van de Wijkacademies, in de vorm van uren en middelen, heeft veel tijd gekost. Ook de directe ondersteuning bleek niet eenvoudig te organiseren. Door de inbedding in de werkplaats is de begeleiding van de Utrechtse Wijkacademies belegd bij professionals vanuit verschillende praktijkorganisaties met eigen kerntaken en werkwijzen. Hierdoor is contact gelegd tussen professionals die elkaar zonder dit project waarschijnlijk niet zo snel zouden hebben gevonden, zoals een jeugdverpleegkundige en een sociaal werker. Dit bracht echter ook een uitdaging met zich mee. Professionals moesten samenwerken terwijl ze elkaar ook moesten leren kennen. Los van de tijd die nodig was om vertrouwd te raken met elkaar en elkaars werkwijze, kwamen daar praktische uitdagingen bij zoals niet-overlappende werkuren. De grootste uitdaging in de directe ondersteuning was misschien nog wel het waarborgen van de continuïteit. Een warme overdracht lijkt

essentieel om de impact van wisselingen door baanverandering en zwangerschapsverlof zo klein mogelijk te houden.

Begeleiden zonder de regie over te nemen

Uitgangspunt in de Wijkacademies is dat de sleutel naar sterke pedagogische wijknetwerken ligt in de samenwerking tussen ouders en professionals. De ervaringsdeskundigheid van de ouders wordt gezien als een waardevolle en gelijkwaardige kennisbron naast de praktijkkennis van de professionals. De rol van de professionals is dan ook niet die van opvoedexpert, maar die van groeps- en procesbegeleider. De ouders kiezen de opvoedvraagstukken en activiteiten waarmee ze aan de slag gaan. De professionals helpen als moderator bij het expliciteren van opvoedvraagstukken en ondersteunen de ouders daarnaast bij de uitvoering van activiteiten en het leggen van verbindingen met andere wijkbewoners en -organisaties (Jonker, 2015).

De jongerenwerker, jeugdverpleegkundige, opvoedadviseur en sociaal werkers die de Utrechtse Wijkacademies begeleiden, zijn opgeleid om met (individuele) ouders te kunnen werken. Groepsbegeleiding, processturing en programmatisch werken – belangrijke pijlers in het ondersteunen van een Wijkacademie – zijn echter niet voor al deze professionals gesneden koek. In de door BMP ontwikkelde cursus wordt aan deze pijlers specifiek aandacht besteed. In theorielessen en praktijkoefeningen, en de vertaling hiervan naar persoonlijke leerdoelen, krijgen professionals concrete handvatten aangereikt. Bijvoorbeeld hoe je onderlinge uitwisseling stimuleert als je gewend bent opvoedadvies te geven of hoe je lastige onderwerpen in een groep bespreekbaar maakt zonder te verzanden in een standpunten-discussie. “Heel waardevol” vinden de Utrechtse professionals, maar ook behoorlijk tijdsintensief. In de recent ontwikkelde digitale leeromgeving kunnen professionals delen van de cursus online volgen. Dat lijkt beter in te passen in werkroosters. Bijkomend voordeel is dat professionals elkaar via het forum vragen kunnen stellen.

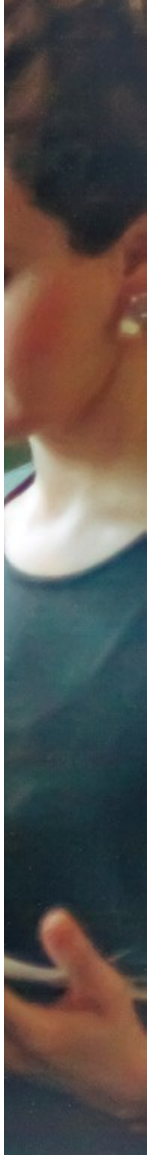
Netwerken en verbinden

Parallel aan de cursus werven de professionals de ouders voor de kerngroep. Hiervoor zetten ze hun bestaande wijknetwerken in. Ze vragen bijvoorbeeld ouders die ze kennen uit de speeltuin of van het schoolplein. De ervaring leert dat elkaar kennen en vertrouwen cruciale factoren zijn. Daarom is het belangrijk dat de professionals een bekend gezicht zijn in de wijk en zelf directe contacten hebben



met ouders. Persoonlijk aanspreken blijkt het beste te werken. Zo heeft een van de professionals uit Hoograven de meeste ouders bereikt door hen langs het voetbalveld – letterlijk – op hun schouder te tikken. Vaak is het ook gewoon een kwestie van doen, omdat de bijeenkomsten zelf ook een wervende werking hebben. Een [feestelijke aftrap](#) in aanwezigheid van de wethouder, helpt ook om zaken op gang te krijgen. Bovendien blijken ouders zelf goede ambassadeurs: veel nieuwe kerngroepleden sluiten zich aan na mond-tot-mondreclame (Kesselring, 2019).

Het samenstellen van de kerngroep gaat volgens het principe van 'halen en brengen'. In een Wijkacademie is ruimte voor ontmoeting, onderlinge steun en persoonlijke ontwikkeling. Ouders die zich verbinden aan een Wijkacademie moeten echter ook bereid zijn zich in te zetten voor de wijk. De professionals voeren daarom met elk potentieel kerngroepleid een gesprek om te vragen wat zij voor de wijk kunnen betekenen. Bij het samenstellen van de kerngroep wordt gestreefd naar cultureel en sekse heterogene groepen. De behoeften



en het sociaal kapitaal van de wijk zijn echter leidend. In Utrecht hebben zich uiteindelijk drie cultureel diverse, maar sekse homogene groepen gevormd. Zo is de vader-Wijkacademie in Hoograven ontstaan vanuit de wens van zowel moeders als professionals om de rol van vaders in de wijk en bij de opvoeding te versterken. De moeder-Wijkacademie in Kanaleneiland is gevormd vanuit twee bestaande moedergroepen. Hoewel een homogene samenstelling het soms makkelijker maakt opvoedervaringen te delen, kan het op gespannen voet staan met beleidsdoelen op het gebied van diversiteit en inclusie.

Van binnen naar buiten

Zoals bij alle wijkinitiatieven, is het ook voor Wijkacademies belangrijk om in de beginfase zoveel mogelijk bekendheid te genereren. Per wijk zijn [kennismakingsbijeenkomsten](#) georganiseerd om het netwerk te verstevigen, zowel met andere wijkbewoners (de leefwereld) als met organisaties en de gemeente (systeemwereld). Aanwezig zijn en meedoen bij wijkactiviteiten, zoals hapjes verzorgen bij de opening van een nieuw buurtcentrum of tuinieren voor NLdoet, helpt ook om meer bekendheid te genereren. Van het vroegtijdig investeren in een krachtig netwerk kunnen later de vruchten geplukt worden. Zo zijn er wijkbewoners die zich niet als kerngroep lid aan de Wijkacademie willen verbinden, maar wel meehelpen bij het organiseren van activiteiten.

Elke Wijkacademie doorloopt hetzelfde proces: van persoonlijke verhalen naar gezamenlijke actie. De uitkomst van dit proces – de keuze voor opvoedvraagstukken en activiteiten – blijft echter lokaal maatwerk. Zo zetten de moeders in Leidsche Rijn zich in voor het versterken van het onderlinge contact tussen moeders in de wijk. Op eigen initiatief hebben ze de naam 'Wijkacademie' omgedoopt tot 'ZUS' omdat ze die naam beter vinden passen bij wat ze willen uitdragen en bereiken. De activiteiten die ze bedacht hebben, beginnen hun eerste vruchten af te werpen. Met de wekelijkse opvoedinloop in het buurtcentrum en de workshops over opvoedvragen als 'hoe combineer je werk en privé?' slaagt ZUS erin andere moeders uit de wijk te bereiken.

Hoewel de werkwijze van de Utrechtse Wijkacademies niet verschilt van die van andere lokale Wijkacademies, is de ontwikkeling door de inbedding in de werkplaats uniek. Het heeft gezorgd voor een lange aanlooptijd. Tegelijkertijd biedt de werkplaats de ruimte om te experimenteren, leren en verbeteren. Hierdoor is de werkplaats zelf een vliegwieltje gebleken om nieuwe samenwerkingen op gang

te brengen. In lijn met het motto van de Wijkacademies – leren van elkaar – hebben Utrechtse ouders en professionals vanuit de werkplaats de eerste stappen gezet in de richting van de ambitie om de gemeenschappelijke inzet voor het opgroeien en opvoeden in de wijk te versterken.

Tips

Vertrek vanuit een gedeelde ambitie en laat die ook de leidraad zijn.

Laat je inspireren door bestaande landelijke of gemeentelijke programma's maar houdt oog voor lokaal maatwerk.

Zoek de balans tussen de voor gezamenlijke actie noodzakelijke gemeenschappelijkheid enerzijds en de gewenste ruimte voor individuele verschillen anderzijds.

Waardeer ervaringskennis en professionele kennis als gelijkwaardige kennisbronnen.

Denk groot, begin klein: werk vanuit verdieping naar verbreding.

SAMEN STUREN VANUIT VERBINDING

De Evenaar, Amsterdam

Er komen in Nederland steeds meer laagdrempelige buurtvoorzieningen die deels gerund worden door en voor bewoners. Hoewel de invulling per locatie verschilt, lijken ze op elkaar in het samenkomen van verschillende partijen, behoeftes, activiteiten en gewoontes. In ontmoetingsplek 'de Evenaar' vormen buurtbewoners en professionals een nauw vervlochten netwerk waarin een natuurlijk overgangsgebied ontstaat tussen professionele en bewonersgestuurde activiteiten. Die verbinding leidt tot hoopvolle ontwikkelingen, maar is niet vanzelf ontstaan. Verschillende uitdagingen lagen en liggen daarbij op de loer.

**Mike de Kreek, Aafke Brinkhuijsen, Helen Bolderman
en Maria Dienaar**

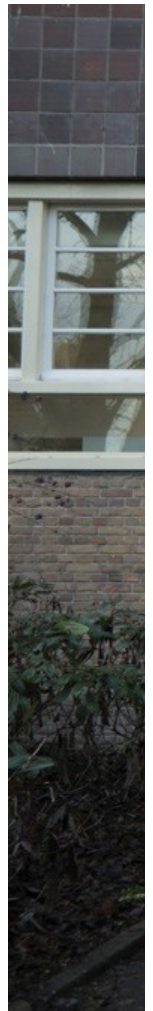
In grote steden wordt in het sociaal domein steeds meer samengewerkt tussen bewoners, overheid, professionals en andere partijen, om gezamenlijk te werken aan sociale samenhang en leefbaarheid in buurten. Met de inrichting van diverse nieuwe plekken in de buurt voor ontmoeting en interactie is het voornemen dat bewoners veel meer dan voorheen eigenaar worden van deze nieuwe generatie buurthuizen en daarmee voor hun sociale en fysieke omgeving. De benaming verschilt, maar deze huizen en huiskamers van de buurt en van de wijk zijn laagdrempelige basisvoorzieningen voor en door

bewoners, gefaciliteerd door de lokale overheid, in veel gevallen ondersteund door een welzijnsorganisatie (Ter Avest, 2016). Bewoners kunnen er terecht met hun initiatieven, om elkaar te ontmoeten, voor vragen rondom basisvoorzieningen en om met anderen actief te worden voor de leefbaarheid in de wijk. Het zijn plekken waar verschillende typen problemen en activiteiten elkaar raken rondom armoede, eenzaamheid, sport, creativiteit, werk en zorg. Er werken daarom ook allerlei typen professionals – vanuit welzijnsinstellingen, de overheid – én vrijwilligers samen. Dat blijkt allemaal makkelijker gezegd dan gedaan. Het op elkaar aansluiten door professionals van verschillende organisaties en het verweven raken van professionele en informele sociale steun blijken vaak nog een uitdaging (Veldboer & Hoijtink, 2019). In de Evenaar in Amsterdam-Noord lijkt het door een aantal bredere ontwikkelingen en lokale doortastendheid de goede kant op te gaan.

De Evenaar als sociaal kruispunt

De Evenaar is begin 2017 als een zogenaamd '[Huis van de Wijk](#)' gestart en staat in de wijk Tuindorp-Oostzaan in Amsterdam-Noord, van oorsprong een typische arbeiderswijk. Uit een verkenning van de Sociale Werkplaats Amsterdam bleek dat de Evenaar een plek van verbinding is: tussen bewoners onderling, tussen professionals onderling en tussen bewoners en professionals (Kreek e.a., 2018).

De verbinding met de buurt is sterk doordat de Evenaar gevestigd is in een robuuste, oude kleuterschool, wat een aantal vrijwilligers aantrekt die daar zelf op school hebben gezeten. Direct bij binnenkomst vindt men rechts het open kantoor van de beheerder, waardoor er makkelijk contact gelegd wordt met iedereen die langskomt. De inloopruimte, twintig stappen verder, met bar voor koffie en thee, wordt overdag druk bezocht tijdens de pauzes van de activiteiten. Overdag en 's avonds zijn er regelmatig gelegenheden waarbij samen gekookt en gegeten wordt. Gesprekken komen daardoor makkelijk op gang. Maar ook de aanwezigheid van de kringlooptafel, computers, weggeefboeken, tijdschriften en biljarttafel dragen bij aan de spontane samenkomst van verschillende groepen buurtbewoners. Maandag tot en met zaterdag worden in de verschillende oude klaslokalen ongeveer 25 activiteiten aangeboden door 'bewoners-initiatieven' (vaak vanuit het stadsdeel gesubsidieerd) en kleine zelfstandigen. Daarnaast bieden negen welzijns- en zorgorganisaties er ongeveer vijftien verschillende activiteiten per week aan. De daarbij betrokken professionals lopen elkaar daardoor ook spontaan tegen het lijf en praten elkaar regelmatig bij.





In de Evenaar vinden niet alleen buurtbewoners een vertrouwde plek, ook voor professionals is het een plek van samenwerking en netwerkvorming. Dit heeft niet alleen te maken met de activiteiten die er door verschillende organisaties worden aangeboden, maar ook met de manier waarop taken zijn verdeeld. In een gezamenlijk plan *Samen Noord* (2016) hebben het stadsdeel en negen organisaties vastgelegd hoe er samengewerkt wordt in een ontwikkeltraject naar een gezamenlijk budget: “Daarbij maken wij optimaal gebruik van elkaars kennis en vaardigheden” (Samen Noord, 2016, p. 9). Hierdoor zijn bijvoorbeeld het gebouwbeheer en de coördinatie van de programmering voor rekening gekomen van professionals die bij verschillende organisaties in dienst zijn. De eindverantwoordelijkheid voor de Evenaar ligt ook bij twee organisaties. Volgens een professional in de Evenaar is dat inderdaad een succes aan het worden: “Mooi dat Samen Noord is gekomen, met de ontwikkeling naar een, niet gescheiden, budget voor de negen organisaties. In de Evenaar zijn de schotten daardoor bijna weg” (Kreek e.a., 2018, p. 26). Een bewoner hoeft daardoor niet meer verschillende organisaties te kennen; je gaat gewoon naar de Evenaar, voor dat ene inloopsprek uur, de tekenclub of een kopje thee aan de bar.



Het hoopgevende gevolg van dit alles is een nauw vervlochten netwerk van professionals en buurtbewoners en een natuurlijk overgangsgebied tussen professionele (formele) en bewoners-gestuurde (informele) activiteiten. Eenmaal binnen, leggen buurtbewoners in de loop van de tijd op eigen initiatief allerlei routes af langs verschillende activiteiten. Een plek met een dergelijke mix aan activiteiten, aanbieders en routes wordt in het Engels een *integrated practice* genoemd (Froggett e.a., 2005), waardoor wij het 'geïntegreerde praktijk' zijn gaan noemen.

Vervlechting informele en formele activiteiten

Het versmelten van doelgerichte, formele activiteiten (zoals een inburgeringscursus of een spreekuur Werk, Participatie en Inkomen) en informele, relationele activiteiten (zoals biljarten of *line dance*) is geen doel op zich maar een middel. Het vergroot namelijk de kans dat problemen op een menselijk niveau worden gesignaleerd en op een directe manier opgepakt. Een professional: "Het koppelen aan een professional, bijvoorbeeld een ouderenadviseur, gaat dan veel makkelijker, want die zit vaak ook in dezelfde ruimte" (Kreek e.a., 2018, p. 36). Het afstemmen met collega's van een van de samenwerkende organisaties kost in eerste instantie meer tijd en een improviserende mindset, maar het bredere perspectief dat het oplevert wordt ervaren als een waardevolle investering. Er ontstaan korte lijnen waardoor

methodisch werken en een relatie opbouwen heel vloeiend in elkaar overgaan en soms zelfs samenvallen. Zo kan er ook aandacht ontstaan voor levens- en zingevingsvragen. Deze 'trage' vragen zitten vaak achter een, soms moeilijk te formuleren, hulpvraag, maar kunnen wel de kern van een ervaren probleem blootleggen (Ter Avest, 2015). Ondersteuning is uiteraard niet alleen voorbehouden aan professionals maar gebeurt ook bij de meer informele activiteiten, zoals een dansgroep. Een buurtbewoner: "Terwijl er koffie gedronken wordt, gaat er een kaart rond, eentje die er als zelf gemaakt uit ziet, voor een van de dames die niet aanwezig kan zijn vandaag. Zij is gedotterd en zag er flink tegenop" (Kreek e.a., 2018, p. 23).

In beleidstukken en vakbladen gaat het regelmatig over formele (professionals) en informele (bewoners) partijen die met elkaar zouden kunnen of moeten samenwerken. Dat onderscheid wordt in de praktijk niet herkend, want bij alle partijen is al een mix van professionals en (actieve) bewoners. Bovendien worden de woorden 'formeel' en 'informeel' niet gebruikt als onderscheid voor de activiteiten in de dagelijkse praktijk van de Evenaar waar (actieve) bewoners of vrijwilligers en professionals elkaar spreken. Waar wel het woord 'informeel' voor wordt gebruikt is het karakter van het contact tussen deze mensen onderling. Professionals zeggen bijvoorbeeld een formele rol te hebben, maar zich informeel op te stellen.

Synergie tussen verschillende manieren van handelen

Er is een duidelijke meerwaarde ontstaan door de variatie in denk- en werkwijzen die de verschillende professionals en actieve bewoners met zich mee brengen. Actieve buurtbewoners en professionals kennen elkaar en kunnen elkaar inschakelen dankzij het netwerk van mensen die iets doen in en voor de buurt, waarin de Evenaar een belangrijk knooppunt vormt. De beheerder, de participatiemedewerker en de coördinator zijn allen professionals die korte lijntjes onderhouden met sleutelpersonen en andere professionals in de buurt. Daarmee zijn ze een belangrijke schakel in het verbinden tussen en ondersteuning aan mensen. De relatie met de bewonersgestuurde ontmoetingsplekken om de hoek, 'het Middelpunt' en 'de Bethelkerk', is daarnaast sterk doordat er met professionals (onder andere participatiemedewerkers) vanuit verschillende organisaties korte lijnen worden onderhouden. De programmering tussen deze drie plekken wordt – op een natuurlijke manier – zo goed mogelijk afgestemd. Het Middelpunt kan bijvoorbeeld in de zomer rondom het pierenbadje een grotere rol spelen en de Evenaar in de winter met haar grote inloopruimte.

De professionele culturen van de organisaties in *Samen Noord* zorgen voor verschillende benaderingen die tot spanningen en leermomenten kunnen leiden. Doordat de verantwoordingssystematiek van de prestaties van *Samen Noord* nog in ontwikkeling is, zijn de professionals in concrete situaties aangewezen op gezamenlijke professionele afwegingen, waardoor er vrijheid is om eigen visies te hebben en samen te leren. Het samenwerkingsverband heeft er baat bij als er meer aandacht komt voor kwalitatieve indicatoren voor de verbinding tussen organisaties en de vervlechting tussen het informele en formele. We zijn dus zoekende naar een balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve verantwoording waarin de belangen van de professional, de organisatie, *Samen Noord* en het opdrachtgevende Stadsdeel vertegenwoordigd is. Daarnaast vormt de onzekerheid rondom de continuïteit van *Samen Noord* (vijf jaar) een potentiële belemmering voor het gezamenlijke leerproces dat is ingezet. Dit maakt dat het niet duidelijk is of het gezamenlijk belang ervan in de toekomst als zodanig blijft bestaan. Onbedoeld gevolg hiervan is dat de verschillende organisaties soms terughoudend kunnen zijn in het gezamenlijke *Samen Noord* belang.

Bekend maakt bemind

In de ontwikkeling van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving is het belang van sociale samenhang in een wijk verder toegenomen. Tijdens een netwerklunch in de Evenaar met professionals, actieve bewoners en ambtenaren kwam ter sprake dat er een gezamenlijke zorg is om het veranderende karakter van het stadsdeel. De deelnemers bespraken het gevoel dat het voor Amsterdam-Noord, sterk in het DNA verankerde, 'zorg voor elkaar' dreigt te verdwijnen nu er steeds meer nieuwe mensen in het stadsdeel komen wonen. Velen voelen zich wat ontheemd in eigen buurt. Een belangrijke vraag is of de snelheid van de komst van nieuwe bewoners in Amsterdam-Noord zich kan aanpassen aan de veerkracht van de bestaande bewoners.

De Evenaar biedt hier deels een antwoord op (Welschen, n.d.). Een deel van de mensen en groepen die zich ontheemd of nog niet thuis voelen, versterken daar hun groepsgevoel door de verschillende sociale activiteiten die er aangeboden worden of door die zelf te organiseren. Ook individuele buurtbewoners die zich in een kwetsbare situatie bevinden, vinden er gelijkgestemden of sluiten aan bij bestaande groepen. Vanuit die positie ontstaan lichtere vormen van verbinding tussen verschillende bewonersgroepen. Mensen gaan elkaar terloops ontmoeten, herkennen, elkaar groeten en elkaar vertrouwen. Deze 'publieke familiariteit' kan er aan bijdragen dat er



een grotere collectieve zelfredzaamheid ontstaat, omdat mensen meer bereidheid voelen om iets voor een ander te doen of hulp te vragen, ook buiten de eigen groep. Als een meer weerbare, nieuwe bewoner haar of zijn kind naar kleuterdansles in de Evenaar brengt en even gedag zegt tegen een oude bewoner die daar ook actief is, is dat al winst. De keer daarop kan de nieuwe bewoner zomaar vragen: "Wat gebeurt hier allemaal eigenlijk?"

Samensturing

Wat hoopvolle plekken zoals de Evenaar kenmerkt in hun context kan goed uitgelegd worden met het idee van 'samensturing'. Samensturing wordt beschreven als samenwerkend leren en plannen maken tussen verschillende partijen. Het wordt duidelijk dat samensturing niet op één niveau plaats vindt, maar op verschillende

niveaus aanwezig is. Binnen een geïntegreerde praktijk, met een mix aan activiteiten en aanbieders, zien we dat er rondom programmering en organisatie op een natuurlijke wijze allerlei plannen en beslissingen tot stand komen tussen professionals, actieve buurtbewoners en zelfstandige ondernemers. Op iets meer afstand staan de ambtenaren rondom bijvoorbeeld de subsidies voor de bewonersinitiatieven, die door professionals worden toegekend. Rondom individuele ondersteuning van bewoners in kwetsbare situaties zit de samensturing in de vervlechting van informele en formele activiteiten. Als het gaat om sociale samenhang en buurtactiviteiten in de directe omgeving vindt samensturing plaats met buurtnetwerken en andere ontmoetingsplekken. In het kader van leefbaarheid van een groter gebied wordt bijvoorbeeld de komst van nieuwe bewoners en het woningbeleid gezamenlijk geagendeerd door verschillende betrokkenen en een rol aan de eigen plek toebedeeld in het kader van publieke familiariteit. Op stadsdeelniveau zit er een grote mate van samensturing tussen de negen organisaties en stadsdeel in *Samen Noord*. In die laatste context gaan we ervan uit dat het mogelijk is om samen te sturen op een voortzetting van dat samenwerkingsverband na de geplande vijf jaar.

Tips

Laat ruimte in het verantwoordingsstelsel voor de professionals om samen te beoordelen wat van waarde is.

Laat activiteiten van professionals en van bewoners door elkaar heen plaatsvinden.

Creëer korte lijnen via verantwoordelijkheidsgevoel van betrokkenen op alle niveaus.

Organiseer contactmomenten zodat relevante dialogen continu gevoerd worden.

Improviseer samen, met een open houding, rondom wat zich in de wijk aandient.

GEBIEDS- ONTWIKKELING ANDERS ORGANISEREN

De Voedseltuin, Rotterdam

De financiële crisis van 2008 maakte een eind aan traditionele publiek-private samenwerkingsconstructies tussen gemeenten en grote projectontwikkelaars. Dit bood mogelijkheden voor bewoners, gebruikers en ondernemers om actief te participeren in gebiedsontwikkeling. Maar hoe behandel je lokale bottom-up initiatieven? En hoe werk je er mee samen? In Merwe-Vierhavens in Rotterdam wordt hier volop mee geëxperimenteerd. De Voedseltuin laat zien hoe lastig het is, maar ook hoe het wel kan.

Kees Stam en Gert-Joost Peek

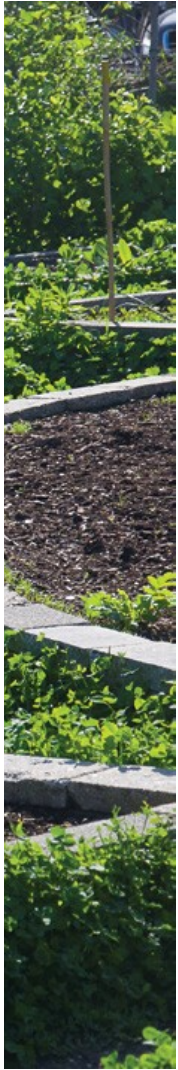
Op de noordoever van de Maas, op de grens van Rotterdam en Schiedam, ligt [Merwe-Vierhavens](#), kortweg M4H. Dit havengebied werd begin twintigste eeuw aangelegd en was ooit de grootste fruithaven ter wereld. Imposante loodsen voor de op- en overslag van fruit en fruitsappen karakteriseren het gebied. Doordat steeds meer bedrijven verhuizen naar grotere havengebieden ontstaat in M4H ruimte voor nieuwe bedrijvigheid in combinatie met stedelijk wonen.



Gemeente Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam werken samen aan een nieuwe invulling van het gebied. Tijdens de crisis kregen pioniers er de ruimte om te experimenteren. De initiatiefnemers van de Voedseltuin grepen die mogelijkheid met beide handen aan, en groeiden uit tot een belangrijke speler in de gebiedsontwikkeling van M4H.

Lief, leuk en tijdelijk pionieren

In 2002 werd in Rotterdam de eerste Voedselbank van Nederland opgericht. De initiatiefnemers wilden voedselverspilling en armoede in de stad bestrijden. In 2009 ontstond het idee voor een voedseltuin. De Voedselbank had namelijk grote moeite om de voedselpakketten te vullen met voldoende verse groenten. Tegelijkertijd zaten veel klanten van de Voedselbank werkloos thuis. In 2010 werd daarom de stichting Voedseltuin Rotterdam opgericht. Op een braakliggend stuk grond achter het pand van de Voedselbank gingen klanten, op vrijwillige basis, zelf groenten verbouwen.



Die grond was eigendom van de gemeente. Door de financiële crisis ging er een streep door eerdere bouwplannen. De Voedseltuin kon de grond daardoor voor vijf jaar om-niet huren. Naast de gratis grond kreeg de Voedseltuin van de gemeente een kleine pipowagen die als kantoor gebruikt werd. Want vanaf het begin waren er een aantal ambtenaren die de Voedseltuin enthousiast steunden. Maar de gemeente zag de tuin in het begin vooral als een leuk, lief en tijdelijk initiatief, schrijft Voedseltuin-directeur Erik Sterk in zijn essay *Aan onze kant is het groener* (2018).

Veel vrijwilligers kwamen bij de Voedseltuin terecht in het kader van hun re-integratie op de arbeidsmarkt. Het vinden van vrijwilligers was dan ook geen probleem, zij dienden zich vanzelf aan. Ook de afdeling Werk & Inkomen van de gemeente stuurde regelmatig mensen naar de tuin toe. Twee betaalde krachten begeleidden de vrijwilligers. De Voedseltuin werd een bekend re-integratietraject. “We zijn eigenlijk een kleine zorginstelling geworden, maar dan supergoedkoop”, legt Sterk uit (Teuling & Jazbec, 2018). Het nadeel van die bekendheid was dat vrijwilligers soms eigenlijk meer begeleiding nodig hadden dan dat de Voedseltuin kon bieden.

Bij de Voedseltuin vonden vrijwilligers een plek om weer structuur in hun leven aan te brengen, hun talenten te ontdekken en uit hun sociaal isolement te komen. “Toen ik op de tuin kwam werken begon ik weer wat rust te krijgen. Vooral de regelmaat werkte goed [...] Er is geen druk, er is een soort acceptatie van wie en hoe je bent”, vertelt een vrijwilliger (Sterk, 2018, p. 35). [Onderzoek](#) uit 2013 toonde aan dat de mentale én fysieke gesteldheid van vrijwilligers aanzienlijk verbeterde, en dat zij beter in staat waren hun persoonlijk leven in te richten.

Placemaker in organische gebiedsontwikkeling

De kosten die de Voedseltuin maakte werden in het begin grotendeels gedekt door gemeentelijke subsidies op begeleiding van re-integratie. Door een wijziging in het gemeentelijk beleid werden deze subsidies al snel stopgezet. De Voedseltuin werd daarmee volledig afhankelijk van fondsen. De tuin was wel een sociaal initiatief, maar nog geen sociale onderneming. Het ontbrak aan een verdienmodel. Ook de gemeente twijfelde ernstig aan de houdbaarheid van het initiatief. Na vijf jaar pionieren was het voortbestaan van de tuin hoogst onzeker omdat de grond slechts voor die periode was vrijgegeven.

De aanhoudende crisis hielp de Voedseltuin omdat gemeente en Havenbedrijf in de tussentijd van strategie veranderden. De in 2011 gepubliceerde *Structuurvisie Stadshavens* hield de mogelijkheid nog open om M4H in geheel via een PPS-constructie te ontwikkelen. Met de ontwikkelstrategie *Ontwikkel Mee In M4H* uit 2015 kozen gemeente en Havenbedrijf bewust voor een organische gebiedsontwikkeling. In plaats van een uit de grondexploitatie gestuurde ontwikkeling kozen zij hiermee voor sturing op meervoudige waardecreatie (Peek, 2015). Initiatieven werden hiermee niet alleen op de financiële, maar ook op de inhoudelijke bijdrage beoordeeld.

De organische gebiedsontwikkeling was door pioniers zoals de Voedseltuin al in gang gezet. De gemeente liet weten te waarderen wat de Voedseltuin deed als *placemaker* in M4H en onderkende de inhoudelijke bijdrage van de tuin. Niet alleen als re-integratietraject, maar ook in de gebiedsontwikkeling. Dat verraste de initiatiefnemers. “We kwamen hier om een groentetuintje te beginnen en toen hoorden we ineens dat we iets met gebiedsontwikkeling deden”, vertelt Tineke van der Burg, zakelijk coördinator van de Voedseltuin (Teuling & Jazbec, 2018). De tuin had een verlaten niemandsland veranderd in een aantrekkelijk stukje groen. En doordat er steeds mensen bezig waren verbeterde ook de veiligheid in het gebied.

Desondanks kwam verdere steun van de gemeente niet vanzelf. Om verder te mogen gaan daagden zij de Voedseltuin uit om een plan te bedenken om bestaansrecht te verwerven in de toekomstplannen voor M4H. Een belangrijke voorwaarde voor de gemeente was dat het uiterlijk van de rommelig uitziende tuin werd verbeterd. “Het hoeft natuurlijk geen *Central Park* te worden, maar zoals het er nu uit ziet, kan niet” liet een ambtenaar van de afdeling Stadsontwikkeling weten (Teuling & Jazbec, 2018).

Van tuin naar park

De Voedseltuin huurde een landschapsarchitect in om een nieuw ontwerp voor de tuin te maken. De bureaus van de tuin, waaronder een aantal architectenbureaus, werden intensief betrokken in de ontwerp-fase. Zo ontstond er een sterke *community* rondom de Voedseltuin. Met het nieuwe ontwerp zou de tuin een meer parkachtige uitstraling krijgen. Samen met de beeldentuin van Atelier van Lieshout zou de tuin daarmee niet alleen voor gebruikers aantrekkelijk worden, maar ook voor bezoekers en toekomstige bewoners.

De gemeente was enorm enthousiast over het nieuwe ontwerp, maar moest wel wennen aan deze organische en bottom-up vorm van gebiedsontwikkeling. De nieuwe strategie vroeg om een rolverandering en het meebewegen van cultuur, structuur en werkwijzen, zowel op het niveau van de individuele ambtenaar als op het niveau van de organisatie (Peek, 2015). De samenwerking met de Voedseltuin was ook voor de gemeente een leerproces. Uiteindelijk kreeg de Voedseltuin vanwege het nieuwe ontwerp een contractverlenging voor nog eens vijf jaar.

De organisch gegroeide tuin werd daarmee onderdeel van de plannen van gemeente en Havenbedrijf. Het maakte de samenwerking een stuk makkelijker. In plaats van lief, leuk en tijdelijk werd de Voedseltuin een serieuze speler in de gebiedsontwikkeling van M4H. De gemeente stelde zich vervolgens ook een stuk constructiever op, en legde zelf het nieuwe hoofdpad door de tuin aan. Ook werd toestemming gegeven om een containerhome op de tuin te plaatsen. Een warme en droge plek voor vrijwilligers en te verhuren als evenementenlocatie.



Met een flinke subsidie van Citylab010, een ondersteuningsprogramma van de gemeente voor lokale initiatieven, werd in 2016 begonnen met de transformatie van de tuin. De transformatie riep bij vrijwilligers in eerste instantie behoorlijk wat weerstand op. Zij zagen 'hun' tuin ingrijpend veranderen. "Ik heb daar lang een sceptische houding in gehad, omdat ik dacht: hoe gaat dat nou worden? Maar nu [...] denk ik: ja, dit is toch wel heel erg mooi", vertelt een vrijwilliger (Sterk, 2018, p. 36). De initiatiefnemers moesten wel. "Om als tuin te overleven zijn we ons steeds meer gaan richten op [de] gebiedsontwikkeling van M4H, als [Makers District](#)", schrijft Erik Sterk in zijn essay (2018, p. 26).

Zoeken naar bestaansrecht en financiering

Centraal in het nieuwe ontwerp van de tuin stonden zogenaamde voedselcirkels. Geïnspireerd op de principes van [permacultuur](#) zijn dit cirkelvormige velden waarin groenten worden verbouwd. Om ze aan te leggen werden sponsors gezocht. Bedrijven konden een cirkel adopteren, waarna er een naambordje bij kwam te staan. Zo adopteerden verschillende architectenbureaus uit het naastgelegen Keilepand gezamenlijk een cirkel. Ook HIWA, een groot op- en overslagbedrijf van fruitsappen, deed dat. Hiermee werd voor het eerst een link gelegd tussen de traditionele havenindustrie en de nieuwe bedrijvigheid in het gebied.

Door de jaren heen vonden op de tuin ook verschillende experimenten plaats op het gebied van klimaatadaptatie en duurzaamheid. Veelal gebeurde dit in samenwerking met andere ondernemers uit M4H. De Voedseltuin werd een belangrijke spil in het netwerk van M4H. In 2017 werd de samenwerking met stichting Pluspunt verder uitgebreid. Pluspunt begeleidt re-integratietrajecten van mensen die dak- en thuisloos zijn of zijn geweest. Zo versterkte de Voedseltuin haar positie als zorginstelling en re-integratietraject. In 2018 werd een vriendencampagne gelanceerd. Voor een bepaald bedrag kan iedereen 'vriend van de Voedseltuin' worden. Afhankelijk van het bedrag wordt een vriend dan een appeltje voor de dorst, een toffe peer, een kers op de taart of, in het geval van een eenmalige donatie, een zuurpruim.

De voedselcirkels, de experimenten, de samenwerking met Pluspunt en de vriendencampagne zijn allemaal manieren waarop de Voedseltuin zocht naar versterking van haar bestaansrecht en naar nieuwe financieringsmogelijkheden. Want nog steeds is de Voedseltuin grotendeels afhankelijk van fondsen en subsidies, ook

al genereert de tuin steeds meer eigen inkomsten. Erik Sterk (2018, p. 18) schrijft: “Inmiddels zijn we een stapje verder. Ik denk dat we een sociaal ondernemer zijn; we zijn niet meer volledig afhankelijk van fondsen. We zijn deels publiek, deels privaat en deels collectief”.

In 2020 loopt de tweede contracttermijn van de Voedseltuin af. Maar in de huidige plannen van gemeente en Havenbedrijf staat de tuin van 7.000 vierkante meter ‘gewoon’ ingetekend. “Niemand durft ons nu nog rood in te kleuren”, zegt een opgeluchte Sterk (Teuling & Jazbec, 2018). Anno 2019 heeft de tuin verschillende functies: een productie-functie, een leer- en werkfunctie, een verblijfs- en ontmoetingsfunctie en een experimenteer- en innovatiefunctie.

Bijdragen aan meervoudige waardecreatie

Voor een bottom-up initiatief zoals de Voedseltuin is het belangrijk om lef te tonen. Om, als de mogelijkheid zich voordoet, te gaan pionieren en te gaan doen. In een organische gebiedsontwikkeling moet een initiatief uiteindelijk zichzelf bewijzen. Voor een gemeente of andere grondeigenaar is het altijd de vraag of een initiatief de hoge verwachtingen kan waarmaken. De Voedseltuin begon kleinschalig te pionieren, zonder veel verwachtingen. Maar in vijf jaar bewees de tuin zichzelf als een maatschappelijk relevant initiatief.

Door het initiatief vervolgens verder te ontwikkelen overtuigden de initiatiefnemers de gemeente van haar bestaansrecht in de grotere gebiedsontwikkeling van M4H. De Voedseltuin werd een serieuze speler in die gebiedsontwikkeling, wat de samenwerking met de gemeente een stuk makkelijker maakte. Later vroeg de gemeente de Voedseltuin zelfs om advies over hoe samenwerkingen tussen gemeente en lokale initiatieven het beste ingericht konden worden.

Voor een deel verklaart dit waarom de Voedseltuin tot op heden een succesverhaal is, en waarom bijvoorbeeld stadsboerderij *Uit Je Eigen Stad* in hetzelfde gebied het uiteindelijk niet redde en failliet ging. Ook *Uit Je Eigen Stad* kreeg de mogelijkheid te gaan pionieren, toonde lef, fungeerde als placemaker en kreeg veel media-aandacht. Maar het lukte niet om de hoge ambities op het gebied van voedselproductie waar te maken en zichzelf te bewijzen.

Wat ook hielp is dat de Voedseltuin de blik naar buiten hield, en vanaf het begin de samenwerking zocht met andere ondernemers in het gebied. Zo ontstond er een sterke community van placemakers in M4H, met de tuin als groene verbinder. De Voedseltuin verbindt

de sociale ontwikkeling van kwetsbare Rotterdammers met de gebiedsontwikkeling van M4H. In die meervoudige waardecreatie ligt de kracht en het bestaansrecht van de Voedseltuin. Want, zo schrijft Erik Sterk (2018, p. 10): “Al snel werd duidelijk dat we die meervoudige waardecreatie niet als een bijvangst moesten zien, maar als kern van ons initiatief. Die gedachte vormde het uitgangspunt van de verdere ontwikkeling van ons initiatief”.

Tips

Begin klein, toon lef, experimenteer en blijf het initiatief verder ontwikkelen.

Zoek naar meervoudige waardecreatie en verbind ontwikkelingen en mensen.

Speel in op strategische keuzes en beslissingen van beleidsmakers.

Bewijs jezelf als initiatief en denk na over bestaansrecht en toegevoegde waarde.

Bouw een netwerk op en creëer community, van gemeente tot mede-initiatieven.

Deel III

Reflectie

Dei
Reflexive

VRIJ SPEL VOOR DE BURGER?

Burgers leveren een steeds grotere bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken en publieke voorzieningen. Het is daarbij vaak nog zoeken naar een gepaste rol in het grotere speelveld van partijen. Zeker wanneer het initiatief groeit en steeds meer tijd, geld en structuur vraagt, wordt het samenspel belangrijker en ontstaan er vaak groeipijnen, identiteitsvraagstukken en rolspanningen. Daar waar dit samenspel goed wordt gespeeld, ontstaan de mooiste plekken van hoop en verandering.

David ter Avest en Gerben Helleman

De laatste jaren zien we steeds meer plekken waar burgers acties ondernemen om iets in de straat, buurt of stad voor elkaar te krijgen. Soms van bovenaf opgestart door traditionele organisaties en steeds vaker ontstaan initiatieven van onderop. Op basis van de tien casussen die in dit boek centraal staan proberen we met enige voorzichtigheid het perspectief van die burgers te schetsen. We proberen grip te krijgen op de verscheidenheid van rollen van burgers die op een even diverse wijze werken aan maatschappelijke opgaven in de stad, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, ontmoeting, verduurzaming en werkgelegenheid.

Nieuwe publieke waarde

In de casussen en elders zien we een grote verscheidenheid aan actieve, betrokken en ondernemende burgers. Waar burgers in



het verleden meer namens een bepaalde achterban reageerde op beleidsvoorstellen (mee-denken), zien we dat zij tegenwoordig meer pro-actief acteren (zelf-doen) vanuit eigen of gemeenschappelijk belang. In de casussen komen we burgers tegen die eigenhandig de verloederende van hun winkelstraat aanpakken, een vrouwengroep opzetten om eenzaamheid te verminderen, proeftuinen voor stadslandbouw en circulaire economie opzetten en een verstoten ontmoetingsplek in eigen beheer nemen. De verantwoording en motivatie voor hun daden zit vooral in het creëren van publieke waarde en komt voort uit een gedeeld gevoelde urgentie.



Wat opvalt in de casussen is dat burgers rollen op zich nemen die er nog niet waren. Zoals bij de Zorgvrijstaat in Rotterdam West (hoofdstuk 4), waar de initiatiefnemers als intermediair vraag en aanbod met elkaar verbinden. De app voor sociale steun in Meppel (hoofdstuk 6) en het gebruik van Whatsapp bij buurtpreventie (hoofdstuk 9) fungeren op dezelfde manier. Zo zien we dat burgers – samen of alleen – in een gat springen dat overheden en marktpartijen laten liggen. En dit gebeurt op een eigenzinnig en vernieuwende manier – passend bij de lokale context.

Spelen in de stad

In dit hoofdstuk richten we ons op het perspectief van burgers binnen het complexe 'spel' van lokale samenwerkingsverbanden. Een spel waarbij de spelregels doorgaans onbekend, niet uitgeschreven noch helder gedefinieerd zijn. De tien casussen in dit boek laten het lef en uithoudingsvermogen zien van burgers die een nieuw spel aandurfden. Burgers die het zelf spelen niet verleerd zijn en zich beroepen op een flinke dosis creativiteit en ondernemerschap. Je ziet dat burgers het spel soms zelf bedenken, de spelregels (her)schrijven, het spel meespelen of een bestaand spel hacken. Veel burgers vinden het wiel uit in hun eigen lokale context.

Want hoe speel je een spel dat nog niet eerder gespeeld is? Waar begin je? En met wie? Vaak zien we dat het 'gewoon aangaan van het spel' de beste manier is om iets in gang te krijgen en het samenwerken al doende te leren. Net zoals vroeger toen we klein waren. Op het schoolplein kwam er ook geen juf of meester uitleg geven onder welke voorwaarde of op welke wijze wie wanneer met elkaar moest spelen. Toch namen we als kinderen – binnen de veilige sfeer van het schoolplein – zelf initiatief en gingen we een minisamenwerkingsverband aan om samen de pauze door te brengen. Een kwestie van uitproberen, experimenteren en vooral doen. Het gaat om het 'organiseren van het toeval', zoals de initiatiefnemers van de Rotterdamse Zorgvrijstaat (hoofdstuk 4) dat zo mooi noemen.

Geen spel speel je alleen

Je inzetten voor de publieke zaak is echter geen kinderspel. Afgezien van de verscheidenheid aan betrokken burgers zal men bij de opzet, uitwerking en uitvoering te maken krijgen met andere partijen. Uit onze casestudies en diverse andere onderzoeken (Hurenkamp e.a., 2006; Ham en Van der Meer, 2015; Blonk & Van den Bosch,

2018; De Zeeuw e.a., 2018; Van der Zwaard e.a., 2018) blijkt dat er bij het merendeel van de burgerinitiatieven wordt samengewerkt met overheden, maatschappelijke organisaties en marktpartijen. En juist binnen de relatie met deze drie partijen worden spelvormen en spelregels op de proef gesteld.

Net als bij projecten binnen organisaties vragen deze lokale samenwerkingsverbanden om een passende verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, om een passende organisatievorm, een realistische reikwijdte en een vorm van voortgangsbewaking. Die samenwerking wordt bemoeilijkt omdat er mensen gaan samenwerken die dat nog niet eerder met elkaar hebben gedaan. Bovendien lijkt het aantal samenwerkingspartners met de dag te groeien en geldt: hoe meer partijen, hoe meer belangen, wensen en verwachtingen. In dit ingewikkelde samenspel en zoeken naar elkaars rollen zien wij vier aandachtspunten – of misschien is spanningen een beter woord – regelmatig terugkomen: groeipijnen en groeisputten, meerwaarde, eigenheid en rolspanningen.

Tussen groeisputten en groeipijnen

De casussen in dit boek hebben elk hun eigen ontstaansgeschiedenis. Enkelens zijn vanuit een landelijk programma of project opgetuigd in een wijk, waarbij burgers niet initiatiefnemer zijn, maar bijvoorbeeld participant of vrijwilliger. Andere lokale samenwerkingsverbanden zijn in de wijk zelf ontstaan – vaak door een klein aantal actieve en betrokken buurtbewoners. Wat begint als een opwindend idee (spontaan, ad-hoc) wordt al snel een zoektocht naar een duurzaam model met enige structuur, spelregels om de kwaliteit en identiteit te bewaken en een (juridische) organisatievorm om bijvoorbeeld fondsen te kunnen werven en aansprakelijkheid te dekken. Tegelijkertijd wordt er een koers uitgezet waar alle vrijwilligers zich min of meer aan moeten committeren. Dit proces van volwassen worden zorgt veelal voor een nieuw krachtenspel, zowel intern als extern. Dat gaat – zoals we bij de casussen zien – vaak gepaard met diverse groeipijnen doordat verwachtingen en net gevormde rollen en taken alweer op de proef worden gesteld. Tegelijkertijd zien we bij enkele casussen een groeisput: in een korte tijd komt het initiatief tot leven en komt energie los in de wijk, dikwijls gestuwd door subsidiegelden of politiek-bestuurlijke aandacht.

Zo wisten beide Rotterdamse initiatieven in korte tijd veel publieke aandacht te generen. Bij de Voedseltuin (hoofdstuk 13) werd deze groeisput mede veroorzaakt door de belangstelling



vanuit de gemeente. Zij vonden het initiatief 'leuk, lief en tijdelijk'. De Zorgvrijstaat (hoofdstuk 4) zorgde zelf voor veel bekendheid in korte tijd door de straat op te gaan en een netwerk op te zetten van betaalbare aanschuifmaaltijden in de wijk.

Het proces van volwassen worden (van *start-up* naar *grow-up*) gaat veelal ook gepaard met groeipijnen. Zo laat de Amsterdamse winkelstraat 'Jan Eef' (hoofdstuk 8) zien hoe een initiatief kan formaliseren en institutionaliseren en dat dit proces met diverse strubbelingen gepaard kan gaan. Na een pioniersfase boordevol energie en eerste activiteiten is er een winkelstraatvereniging opgericht met een bestuur die de vrijheid van handelen heeft ingedamd en daarmee ook de motivatie bij diverse betrokkenen. Tijdens dit professionaliseringsproces komen spanningen naar boven, sluimeren uitsluitingsmechanismen en kost de onvoorspelbare dynamiek uiteindelijk meer energie dan het voorheen gaf aan de betrokkenen. Het gedeelde belang en passie uit de beginperiode lijken plaats te hebben gemaakt voor



het eigen belang. Symbolisch daarbij is dat de gemeente van deelnemer een relatie werd en van samenwerkingspartner een subsidieverstrekker. Bij De Blauwe Wijkeconomie in Arnhem (hoofdstuk 10) stakte de groei toen bleek dat het enthousiasme van de initiatiefnemers slechts gedeeltelijk oversloeg op andere buurtbewoners: velen willen graag meedenken, maar (nog) niet meedoen.

Meerwaarde

Na een wat organische, ad-hoc ontwikkeling slaat de aandacht bij dit soort samenwerkingsverbanden op een gegeven moment vaak om naar discussies over de meerwaarde, bijvoorbeeld op financieel, sociaal of ecologisch gebied. Hoewel burgers hier over het algemeen minder tijd en energie aan besteden, zijn er vaak wel andere partijen – zeker als er sprake is van belastinggeld – die hier aandacht voor vragen. De toegevoegde meerwaarde is echter moeilijk te meten.

Vaak komen die ergens tijdens het proces tot stand of worden de baten pas op lange termijn zichtbaar (veelal op andere plekken binnen het systeem). Bij De Ketel (hoofdstuk 7) zie je ook hoe moeilijk en trendgevoelig een discussie is over de meerwaarde van op idealen gestoelde maatschappelijke projecten. In dit oude schoolgebouw met tal van sociale activiteiten moesten burgers en maatschappelijke organisaties leren om hetgeen lokaal waardevol is, te verwoorden in termen die bestuurlijk populair zijn en de meerwaarde te gieten in rekenmodellen van de – op dat moment – verantwoordelijke ambtenaar. Zo werd de discussie over de meerwaarde van deze maatschappelijke voorziening uiteindelijk plat geslagen tot de kostprijs van een gebouw in een vierkante meter prijs. Dit doet denken aan de discussie rondom het sluiten van tal van bibliotheken in Nederland waarbij er alleen gekeken werd naar objectieve toetsingscriteria (aantal betalende leden en boekuitleningen) en niet naar de maatschappelijke meerwaarde als leer- en ontmoetingsplek. En het heeft raakvlakken met het verschil tussen aan de ene kant veiligheidsbeleving van burgers en aan de andere kant veiligheid volgens statistieken van de politie, zoals in de casus over Digitale Buurtpreventie (hoofdstuk 9) aan bod kwam. In De Evenaar (hoofdstuk 12), een laagdrempelige buurtvoorziening die gerund wordt door professionals en burgers, lijkt men minder last te hebben van achterdocht. Meetbare prestatie-indicatoren voor verantwoording zijn hier (nog) niet aan de orde, waardoor er vrijheid is om zelfstandig te oordelen en te acteren. In een hun ogen een belangrijke succesfactor.

Gelukkig zijn veel burgers creatief en flexibel waardoor men kan meebewegen met de spelregels die andere partijen opleggen. Men praat of schrijft het eigen initiatief dan in de richting van de subsidiepotjes van dat moment. Een aanpassing van het script, zonder de afloop al te veel kwaad te doen. Zo werd de Rotterdamse Voedseltuin van 'een moestuin voor de voedselbank' ineens 'een stadstuin voor bezoekers'. Door het combineren van verschillende thema's (voedsel en duurzaamheid met dagbesteding en welzijn) bewegen zij slim mee met de gemeente in haar zoektocht sociaal ondernemingen tegemoet te komen. De Ketel werd ten behoeve van het lijfsbehoud van een maatschappelijke voorziening ineens geframed als pilotgebouw voor de energietransitie. De auteurs van deze casus noemen het doorlopen traject een circusact waarbij men steeds opnieuw door een ander bureaucratisch hoepeltje moet springen. Dit vergt echter veel tijd, energie en schrijfkracht van burgers. Ook kennis van de taal, logica en de ontwikkelingen binnen de traditionele organisaties is daarvoor noodzakelijk. De kans bestaat overigens dat het slim 'infietsen' van je eigen plan in een bestuurlijk kader ertoe kan leiden dat oorspronkelijke motieven en doelen uit

beeld verdwijnen, de eigen identiteit verloren raakt en dat vrijwilligers vervreemd raken van een initiatief waar ze zich eerst zo goed in herkenden.

Eigenheid

Daarmee komen we bij een derde aandachtspunt: de eigenheid. Bij iedere casus lijkt dit zowel een zoektocht te zijn als een belangrijke waarde om te bewaken. De eigenheid, autonomie en identiteit van een initiatief wordt dikwijls aangetast of aangepast door de omgeving waarbinnen het spel wordt gespeeld. Hoewel veel burgers in hun denken en doen onafhankelijk willen zijn van traditionele organisaties, is de realiteit dat men vaak afhankelijk is van financiële, materiële (zoals een gebouw) of immateriële (zoals denk- en organisatiekracht) ondersteuning van andere partijen.

Subsidiegevers willen vaak aantoonbare resultaten op papier zien. Dit past lang niet altijd bij het experimentele, innovatieve karakter en de autonomie van het lokale samenwerkingsverbanden. Subsidies zijn namelijk vaak verbonden met tal van spelregels die van invloed zijn op de koers en identiteit van een project. Eerder zagen we dat al bij de discussie over de toekomst van De Ketel (hoofdstuk 7). Bij De Kunst van Delen (hoofdstuk 5) zorgde de invloed van een landelijk programma voor te veel doelen en voor een behoorlijke tijdsdruk waardoor de directe participatie van burgers te veel naar de achtergrond verdween. Deels was dit ook aan de hand bij de Utrechtse Wijkacademies over opvoeden (hoofdstuk 11) waar het initiatief lag bij subsidie ontvangende kennisinstellingen. Tegelijkertijd zijn de burgers hier wel in de lead bij de uitvoering en kiezen zij hun eigen pad. Zo heeft de wijkacademie in Leidsche Rijn de geadviseerde structuur gehackt. Deze wijkacademie is qua naam en opzet veranderd in ZUS en zet zich nu specifiek in tegen eenzaamheid en voor onderling contact tussen vrouwen in de wijk. Ze hebben de wijkacademie omgevormd naar wat voor hen werkt en wat past bij de vraag in de wijk. Ze blijven het spel spelen, maar ook hier is het script herschreven.

Rolspanningen

Tenslotte zien we op deze plekken van hoop dat burgers steeds op zoek zijn naar een passende rol. Van de rol van participant en vrijwilliger (mee-doen) tot beheerder en initiatiefnemer. In de casus over de Jan Evertsenstraat zien we betrokken burgers die zowel

participant zijn als initiatiefnemer. En bij de casus over de Voedseltuin zijn sommige betrokken burgers initiatiefnemer en anderen cliënt.

De diversiteit aan rollen komt ook doordat de scheidslijn tussen burger en professional steeds minder scherp wordt. De een noemt ze burger-professionals (Franke e.a., 2015), de ander sociaal ondernemers (Sterk e.a., 2013) of 'stadsmakers'. Personen waarbij beroepsarbeid en vrijwilligerswerk minder gescheiden zijn. Voor de een omdat hun werk hun hobby is en omdat ze hun kennis ook in hun eigen leefomgeving willen inzetten, zoals bij de casus in het Arnhemse Spijkerkwartier (hoofdstuk 10) en bij de Zorgvrijstaat (hoofdstuk 4). Een ander hoopt dat er betaalde opdrachten uit kunnen voortkomen. Denk aan de kunstenaar die zonder werk zit, een zzp'er die zijn of haar idee indient als burgerinitiatief of een advies- of architectenbureau dat bij gebrek aan opdrachten zich (tijdelijk) gratis als publieke ontwikkelaar inzet voor een wijk.

Veelal gaat dit gepaard met een drietal rolspanningen: rolconflicten, rolbelasting en rolambigüiteit (Jager-Vreugdenhill e.a., 2017). Rolconflicten treden op wanneer vanuit verschillende contexten met elkaar strijdige sociale regels gelden. Bijvoorbeeld wanneer iemand die werkzaam is als beleidsmedewerker met zijn 'eigen' buurtinitiatief tegen bureaucratie aanloopt. Zijn of haar individuele rol wordt dan onduidelijk en verwarrend: wat is mijn rol, zit ik hier vanuit mijzelf, namens de subsidieverstrekker of vertegenwoordig ik de buurt? Wanneer bewoners te veel rollen tegelijkertijd innemen kun je spreken over rolbelasting. Juist voor sociaal ondernemers is het hybride karakter spanningsvol: ze zijn sociaal én ondernemend. En ten slotte rolambigüiteit. Als basis voor verdere samenwerking willen personen elkaar voldoende begrijpen en kunnen inschatten. Maar uiteenlopende opvattingen over 'hoe het hoort' en hoe een rol zou moeten worden ingevuld zorgen voor onduidelijkheid.

Tussen lokale maakbaarheid en ontregelende praktijken

Als we de lokale samenwerkingsverbanden in dit boek in ogenschouw nemen dan bevestigt dit ons beeld dat de burger niet meer buitenspel wil en kan staan. Juist omdat in veel casussen burgers betrokkenheid tonen, de boel willen ontregelen en/of iets willen aankaarten. Burgers bedenken nieuwe spelregels, (her)schrijven het script en werken in nieuwe samenwerkingsverbanden aan de maatschappelijke opgaven. De verandering die zij voor ogen hebben is niet afhankelijk van de wil en de intentie van een individu of burgercollectief, maar verspreidt

zich door andere (on)bedoelde actoren erbij te betrekken (Rahimy, 2017). Het laat zien dat we in ons land de maakbaarheidsgedachte niet inruilen, maar omvormen tot een lokale variant. In een samenleving waarin we zelf steeds meer het verschil (kunnen) maken, proberen we dit in een klein gebied in de stad uit. De buurt geldt daarbij doorgaans als werkbaar schaalniveau en identificatiekader (zie hoofdstuk 3).

Daarbij heeft de burger zeker geen vrij spel. De lokale maakbaarheid gaat vaak in samenspel met een groot aantal partijen. Partijen die doorgaans niet lokaal georganiseerd zijn. En dit gaat veelal niet zonder slag of stoot. Groeipijnen en groeispurten wisselen elkaar af, de bestendigheid wordt constant beproeft en de eigenheid aangetast of aangepast. Deze onstuimige dynamiek, zowel intern als extern, vraagt om slim manoeuvreren van betrokken burgers waarbij hun rol als een kameleon van kleur verschiet. Daarnaast blijken erkenning, onderling vertrouwen, gedeeld eigenaarschap en begrip van elkaars denk- en werkwijzen cruciale factoren om binnen deze complexe processen samenwerking en besluitvorming te realiseren (zie ook: Ansell & Gash, 2008; Ham & Van der Meer, 2015; Jansen e.a., 2017; De Zeeuw e.a., 2018). Men moet elkaar – om in de metafoor van het samenspel te blijven – de bal willen toespelen. Dit alles in een positie van gelijkwaardigheid – niet te verwarren met gelijkheid – waarbij men de verschillen (h)erkent en elkaars sterke punten benut. Daarbij is van essentieel belang dat er voldoende tijd en ruimte worden ingebouwd om zich als samenwerkingsverband op een natuurlijke en eigen manier te ontwikkelen. Om te innoveren, om fouten te maken. Continu veranderende wensen en eisen vanuit politiek of subsidieverstrekker werken belemmerend.

We moeten ons daarbij niet blindstaren op de initiatiefnemers en sleutelfiguren die we in de casussen voorbij hebben zien komen. We moeten juist kijken naar alle betrokkenen: van de buurvrouw die in de Buurtapp actief is tot de vader die zich aansluit bij een Wijkacademie en van de zzp-er die kookt voor een aanschuifmaaltijd in Rotterdam West tot de professional die als werkplek De Evenaar verkiest boven het kantoorpand. Dan zie je namelijk dat de plekken van hoop en verandering hun weerslag hebben tot ver buiten de grenzen van een lokaal initiatief. De invloedssfeer van de lokale samenwerkingsverbanden ontstijgt de eigen plek, straat en buurt.

De plekken van hoop zien wij als katalysatoren die processen – vol weerstand – in gang zetten, bevorderen en wijzigen. Als een steen in een onstuimige rivier die de stroom voorgoed wijzigt. Elk op hun eigen manier. Leerrijk voor betrokken partijen en hoopvol voor burgers die het spel durven te spelen en zich inzetten voor de publieke zaak.



Thijs van Mierlo

Directeur, Landelijk Samenwerkingsverband
Actieve bewoners (LSA)

De wijk heeft de afgelopen decennia geen gebrek gehad aan beleidsaandacht. Wat vindt u van de resultaten van deze inspanningen?

“Daar kun je op verschillende manieren naar kijken. We zijn in Nederland niet zo goed in het inschatten en beoordelen van effecten van beleid en interventies. En misschien is dat ook wel overschat. Cijfers vertellen een verhaal, maar betrokken bewoners en professionals net zo goed. Tijdens de wijkaanpak – die was ingezet door het Rijk en al een aantal jaar is stopgezet – is wel veel geld, aandacht en menskracht naar deze wijken gegaan. Niet altijd even goed doordacht, wel goed bedoeld. Ergens is het ook logisch dat wijken niet helemaal opklimmen, omdat bewoners vaak verhuizen zodra ze een betere sociale en economische positie hebben. Maar het is wel degelijk mogelijk om deze wijken weerbaar te maken. Weerbaar in de zin van dat ze de kracht en middelen hebben om te doorstaan wat ze overkomt of gaat overkomen. Dat je het met elkaar kunt opvangen.”

Hoe kunnen overheden en andere organisaties aan deze weerbaarheid werken?

“Het betekent dat professionals een andere rol moeten aannemen. Naast het sterker inzetten op sociaaleconomische positieverbetering moet men vooral preciezer kijken waar en wanneer iemands professionaliteit iets toevoegt. Dat betekent dat je als professional eerst moet weten wat mensen te geven hebben en zelf of samen kunnen, zodat dat aan elkaar verbonden kan worden. Dan kan het best zijn dat er nog ergens

kennis, kunde en middelen tekort komen. Daarvoor smeed je samenwerkingen met andere partijen. Tenslotte kunnen er nog dingen zijn waar bewoners anderen voor vragen om het voor ze te doen. Deze volgorde is belangrijk. Het is tegenovergesteld aan hoe veel instellingen omgaan met bewoners, namelijk dat wat nog over is, dat wat optioneel is, geven we aan bewoners.”

Wat betekent dit voor de rol van burgers?

“Ik ben ervan overtuigd dat de belangrijkste oplossingen in de gemeenschap liggen. Initiatief is ook altijd aanwezig in de samenleving. Ik ben misschien een ‘believer’ van gemeenschapskracht, maar zie ook dat er grenzen zijn. Niet iedereen kan of wil altijd leveren. En daar moet je begrip voor hebben en op inspelen. Hetzelfde geldt voor het voorkomen van overbelasting van mensen of mensen die even niet zelf kunnen zorgen. Een overheid moet daar wendbaar mee omgaan. De grenzen van die burgerkracht bepaalt de gemeenschap zelf. Nu zien we vaak nog een overheid die vindt dat zij die grenzen moet bewaken, moet bepalen wat mensen wel of niet zelf kunnen of mogen. De overheid heeft zichzelf op deze manier erg belangrijk en groot gemaakt. Met iedere keer hetzelfde repertoire aan argumenten: democratische legitimatie, draagvlak, duurzaamheid en continuïteit, privacy...en zo kan ik nog wel even doorgaan.”

Wat is er voor nodig om dit te veranderen?

“Nieuwe verhoudingen en samenwerkingsverbanden ontstaan niet vanzelf. Als je nieuwe spelers wilt laten excelleren, moet je soms ook de spelregels veranderen. Dat voelt voor sommige partijen als disruptief of bedreigend, maar is in mijn ogen wel noodzakelijk. Daarom ook dat we met het LSA het [Right to challenge](#) op de agenda hebben gezet. Het recht van de gemeenschap om publieke taken weer zelf in handen te nemen. Dat betekent dat burgers er de regie over voeren of zelf uitvoeren.”



DOEN PROFESSIONALS ER NOG TOE?

Zijn nieuwe initiatieven in de wijk wel gebaat met een inzet van professionals die met hun afstandelijke deskundigheid, hun taakopvatting en hun regeldrift in de weg kunnen lopen? Hoe kunnen zij betekenis hebben in een tijd waarin burgerinitiatieven opkomen? Professionals hoeven niet te wanhopen. Er is volop professionaliteit, ook buiten de gevestigde organisaties.

Vincent Smit

Vaak wordt gezegd dat professionals in de wijk er goed aan doen om 'op hun handen te gaan zitten', 'te oefenen in bescheidenheid' of ten hoogste zich sterk te maken voor het 'faciliteren van initiatieven van anderen'. Zij mogen dan hun best doen om geen hinderlijke onderbreking te zijn. In de voorgaande casussen leren wij dat de rol van de professional niet geminimaliseerd mag worden. Hoe 'zuiver' het wellicht ook mag lijken dat een project wordt gezien als een 'echt bewonersinitiatief', in de praktijk zien we heel veel professionaliteit over het toneel lopen. Een deel hiervan wordt gedragen door de betaalde professionals, maar er blijkt ook veel professionaliteit te bestaan buiten de groep van professionals.

Dit laatste levert voor de professionals weer een nieuwe opgave op: omgaan met externe professionaliteit. Het onderscheid tussen 'de bewoner' en 'de professional' is ook om deze reden niet langer houdbaar. De wereld bestaat nu eenmaal niet uit enerzijds vakmatige,

beroepsgeoriënteerde en betaalde professionals naast anderzijds amateuristische en onbetaalde inspanningen van een bewoner of een bewonerscollectief.

Hoe moet de betaalde professional hiermee om gaan? In dit hoofdstuk wordt dit met gebruikmaking van de casussen nader onderzocht. Daarbij wordt gekeken naar drie niveaus: de professional (rollen en competenties), de organisatie en het beleid.

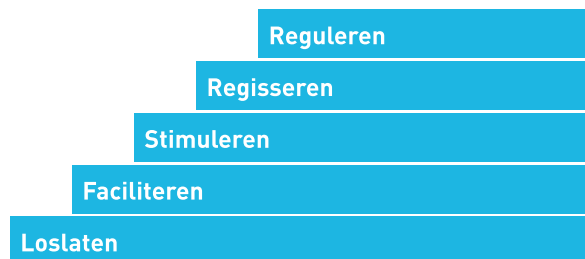
De rol van de professional

In de stedelijke arena zijn er nieuwe spelers aan tafel geschoven en dit zorgt voor nieuwe rollen, taken en (machts)verhoudingen. Professionals, zowel vanuit overheden als van maatschappelijke instellingen, zien zich gesteld voor de vraag hoe zij zich tot deze nieuwe spelers moeten verhouden. We zien als antwoord hierop dat deze partijen zich nieuwe rollen aanmeten en hun takenpakket bijstellen. Met onmiskenbare vernieuwingsdrift worden functieprofielen als gebiedsnetwerker, verbindingsofficier, participatiemakelaar, *community builder* en sociaal makelaar ontworpen. Op plekken, zoals bij het Huis van de Wijk De Evenaar (hoofdstuk 12) gaat het anders. Hier ligt de nadruk niet op deze nieuwe tussenfuncties, maar neemt men afstand van het onderscheid tussen formele (professionals) en informele (bewoners) actoren. Bij alle activiteiten is er een mix van professionals en (actieve) bewoners, waarbij professionals wel een formele rol hebben maar zich informeel opstellen.

Deze nieuwe functies en rollen passen bij de zoektocht van professionele organisaties. De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) presenteerde in 2012 een zogenaamde overheidsparticipatietrap (figuur 1). De gedachte is dat de overheid meebeweegt met de logica van de actieve burger in plaats van andersom. Het startpunt is niet de professional die iets wil en beïnvloedingsmogelijkheden aanbiedt aan de burger (bewonersparticipatie). De rol en het takenpakket van de professional wordt bepaald door wat er leeft bij gemeenschappen en welke (on)mogelijkheden zij hebben om dit op te pakken (overheidsparticipatie). De professional stemt zijn of haar inzet daar op af. Hierin kan men voor verschillende gradaties kiezen: van loslaten tot reguleren en alles wat er tussen zit. In de woorden van de ROB (2012, p. 68): “Voor de overheid bestaat niet één ideale of beste rol. Per situatie en per onderwerp zullen politiek en bestuur moeten bepalen én expliciteren welke rol zij voor de overheid zien weggelegd. Reguleren blijft ook na de genoemde paradigmashift een instrument dat de overheid veelvuldig zal inzetten. Tegelijk betekent de bepleite omslag wel dat

politici en bestuurders vaker voor een bescheiden profilering kiezen. De vitaliteit van de samenleving krijgt meer ruimte als de overheid de overheidsparticipatietrap zo min mogelijk beklimt.”

Figuur 1 De overheidsparticipatietrap



Bron: Raad voor het Openbaar Bestuur, 2012

De keuze wanneer je op welke tree van de trap gaat staan, is van verschillende factoren afhankelijk. Om in verschillende situaties passend te handelen kunnen professionals gebruik maken van het zogenaamde ACTIE-instrument. In Amsterdam wordt deze bijvoorbeeld gebruikt door de daar werkzame participatie-professionals bij het ondersteunen van bewonersverbanden (De Zeeuw e.a., 2018). Dit instrument hanteert vragen op vijf gebieden (samen: ACTIE):

- Animo: wat is de motivatie van de initiatiefnemers en kan ik daarop aansluiten?
- Contacten: hoe zijn de contacten van de initiatiefnemers met buurtgenoten, organisaties in de buurt en instanties? Hoe verhoudt het initiatief zich tot andere trajecten?
- Toerusting: welke ondersteuningsbehoefte(n) hebben ze?
- Inbedding: is het initiatief potentieel goed ingebed in de eigen organisatie?
- Empathie: toon ik als professional betrokkenheid of dienstbaarheid?

Competenties en vaardigheden

Door de andere rol van de professional in het speelveld zijn er consequenties voor diens benodigde competenties en vaardigheden. In De Kunst van Delen (hoofdstuk 5) waar ouderen actief worden betrokken bij een kunstprogramma met jongeren, zien we bijvoorbeeld dat de werkzaamheden van de artistiek leider niet alleen kunstzinnige, maar ook sociale vaardigheden vergen. De kunstenaar en deelnemers ontwikkelen namelijk gezamenlijk kunst. Dat vergt een andere rol en andere competenties. Naast het borgen van de



sociaal-artistieke kwaliteit, krijgt de professional hier een meer faciliterende rol om de behoeften, vragen en aspiraties van de individuele deelnemers te realiseren. Ook bij de andere casussen gaat er veel aandacht uit naar wat je 'verbindende kwaliteit' kan noemen. Dit vergt dat de professional ziet waar zijn of haar bijdrage past in een geheel en ziet wat de grotere, integrale opgave is en hoe zijn of haar expertise hier in kan passen. En dan komt het grote belang van proceskwaliteiten naar voren. Bij steeds wisselende coalities en bij complexe en innovatieve processen zijn mensen nodig die de belangen, de agenda's en de personen op een goede wijze aan elkaar weten te koppelen. Vaardigheden worden gevraagd als analytisch vermogen, creativiteit, communicatieve vaardigheden, doorzettingsvermogen, empathisch vermogen, enthousiasmeren, improvisatievermogen, nieuwsgierigheid, (zelf)reflectie en het kunnen managen van verwachtingen (Karssenberg, 2008; Doms e.a., 2008; Walraven, 2014; Theisens, 2018; De Zeeuw e.a., 2018).

Procesmatige competenties worden belangrijker. Deze kunnen echter pas worden ingezet als de professional vakkennis inbrengt op het gebied van bijvoorbeeld pedagogiek, psychiatrie, projectmanagement, ontwerp, vastgoed, integrale veiligheid, maatschappelijk werk of ecologie. Dit verschaft een basis om met anderen samen te werken, het geeft ook meerwaarde omdat er iets wordt ingebracht. De toenemende aandacht voor de generalistische procesdenker moet dus niet ten koste gaan van de inhoudelijk specialist. Het zal altijd de combinatie zijn die tot succes leidt. Men noemt dit ook wel de *T-Shaped professional* (Walraven, 2014). Deze heeft diepgaande

kennis binnen zijn of haar eigen expertise (het verticale deel van de T) en beschikt ook over vaardigheden en competenties om te kunnen verbinden met andere disciplines, systemen en netwerken (het horizontale deel van de T).

De organisatie doet er wel toe

Om de benodigde kwaliteiten van de professional tot hun recht te laten komen, wordt veel gevraagd van de organisatie (het tweede niveau). Er zal ruimte gegeven moeten worden aan deze (nieuwe) professional. We komen dan op het terrein van de discretionaire ruimte.

Er zal altijd een spanning zijn tussen enerzijds de doel- en resultaatgerichtheid van de organisatie ('targets') en de dagelijks afwegingen die professionals maken. De institutionele context waarin hij of zij werkt, mag niet onderschat worden, want deze geeft in hoge mate de kaders waarbinnen de professionals werken. Het gaat dus niet alleen om *best persons*, een term die een aantal jaren geleden werd gebruikt om die professionals te duiden die het lef hadden om buiten de lijntjes te kleuren. Het gaat ook om *best organisations*. Een organisatie die het aandurft om de controle naar gelang de omstandigheden los te laten (zonder verantwoordelijkheid uit de weg te gaan) en dus niet alleen kijkt naar de procedures en prestatie-indicatoren, maar ook ruimte geeft aan zijn medewerkers om vraaggericht te kunnen werken (situationeel handelen). Managers dienen daarom te sturen op randvoorwaarden en niet op doelen. Die eerste bepalen namelijk het resultaat. Plannen komen immers nooit uit zoals ze ooit zijn bedacht (Karssenberg, 2008). Bestuurskundige Pieter Tops (2001) bepleit in dit kader om organisaties zo in te richten dat er een goed evenwicht ontstaat tussen de taal van de straat (frontlijnwerkers, bewoners) en de taal van beleid (strategisch niveau). Dat vergt lef om op bepaalde momenten je eigen organisatie ondergeschikt te maken aan samenwerkingsverbanden. In plaats van een interne focus op de eigen planning en (politieke) doelen ontstaat er zo meer ruimte om tot creatieve coalities met andere organisaties en mensen te komen.

Daarnaast is het van belang dat organisaties ook de ruimte bieden aan de ontplooiing van hun medewerkers op de eerder genoemde competenties. Zo zagen we bij De Geweldige Wijk (hoofdstuk 6) dat de betrokken ambtenaren en (schuld)hulpverleners van de gemeente en de welzijnsmedewerkers een training krijgen over stress-sensitieve dienstverlening om zo de dienstverlening toegankelijker en effectiever te maken. Bij de Utrechtse Wijkacademies Opvoeden (hoofdstuk 11) krijgen de jongerenwerker, jeugdverpleegkundige,

opvoedadviseur en sociaal werkers les in groepsbegeleiding, processturing en programmatisch werken. Dit zijn belangrijke vaardigheden waar veel van de professionals minder kennis van hebben omdat ze zijn opgeleid om met (individuele) ouders te kunnen werken.

Professionals doen aan beleid

Veel projecten die buiten de reguliere beleidskolom zijn ontstaan, hebben in de aanvang de charme van een eiland. Ze zijn niet voortgekomen uit een 'beleidsimpuls', maar bottum up ontstaan omdat diverse groepen zich sterk wilden maken om iets te doen of te bereiken. Veel van die projecten evolueren in de loop van de tijd. Zo zagen we bij De Voedseltuin (hoofdstuk 13) dat een project begint met een tuin en later uitgroeit tot een park. In Den Haag wordt het gebouw De Ketel (hoofdstuk 7) in zijn voortbestaan bedreigd en wordt de beleidsprioriteit duurzaamheid aan het gebouw verbonden. Eerder was in de Haagse Schilderswijk een sporttuin – een sportgelegenheid voor kinderen – in zijn voortbestaan bedreigd, tot de beleidsprioriteit obesitasbestrijding uitkomst bood. Hier zien we de noodzaak dat een initiatief of project zich moet settelen in de beleidswereld om te overleven. Het moet 'ergens bijhoren'. Het moet een plek hebben in de ene of de andere beleidskolom en graag ook een beschermende wethouder. Zonder dat is de continuïteit broos en blijft het project op zijn best "lief en leuk". Er ontstaat dan echter wel het risico van een stapeling van doelen. Alles wat in het reguliere beleid verweesd is, kan aan het nieuwe project worden vastgeknoopt. Het wordt dan moeilijk om consistentie te betrachten en het draagvlak bij de initiatiefnemers te behouden.

Naast de initiatieven van onderop waar professionals wel, niet of gedeeltelijk bij aansluiten, wordt er ook vanuit de beleidswereld gepoogd om vernieuwing en samenwerking op gang te brengen. Daarbij wordt regelmatig gebruik gemaakt van het wedstrijdelement. Er zijn middelen, er komt een *challenge*, een prijsvraag, een competitie van indieners die hun projectvoorstel indienen en verdedigen. Hiermee wordt energie aangeboord, samenwerking uitgelokt en kan inspiratie vrijkomen. De andere kant van de medaille is echter dat met deze methode wel een beleidsregime wordt geïntroduceerd met criteria en randvoorwaarden. De indieners dienen rekening te houden met opgelegde spelregels en er wordt samenwerking verwacht met de ene, maar ook met de andere partij. En met het stellen van een datum van indienen, wordt ook het tempo bepaald. Vaak is de beschikbare voorbereidingstijd korter dan de tijd die genomen wordt voor de beoordeling. In dit model van beleidsvoering zit een sterke

mate van opdrachtgeverschap. De professionele organisatie of instelling wil iets en is bereid een opdracht te verstrekken aan een partij die dit voor zijn rekening wilt nemen. Om dit vanuit alle partijen te laten slagen, is het van belang dat de initiërende partij inhoudelijk betrokken is en meedoet als partner. Dit past in de vorm van co-creatie en veel minder in een afstandelijk opdrachtgeversmodel waarbij de andere partij mag voldoen aan een set van kwantitatieve indicatoren. Deze indicatoren komen boven, omdat ze meetbaar zijn, maar in veel gevallen representeren deze niet wat er bereikt wordt. In de praktijk, zoals bij de Kunst van Delen (hoofdstuk 5) en de Jan Evertsenstraat (hoofdstuk 8), zien we hier voorbeelden van.

Voor welke aanpak ook wordt gekozen (van onderop of van bovenaf) de professional zal – zoals eerder aangegeven – in staat moeten zijn om te kunnen verbinden. Het is van belang dat de professional tal van werelden kent en weet hoe hij of zij een positieve energie kan vrijmaken voor een aanpak van een vraagstuk. Naast vakkennis en het vermogen om ervaringen in de leefwereld te (her)kennen en deze door te vertalen naar de beleidswereld, is het dus ook nodig om (patronen in) de beleidswereld te kennen. Dit wordt wel omschreven



als “de weg weten in het stadhuis”. De professional zal immers altijd met één been in zijn of haar eigen organisatie staan. Dat betekent dat hij of zij ook verbindingen kan leggen tussen de systeem- en leefwereld en kan omgaan met de spanning tussen de verticale logica van de eigen organisatie (hiërarchie) en de horizontale logica van het samenwerkingsverband (gelijkwaardigheid). Dat vergt aan de ene kant om verticale kwaliteiten, zoals loyaliteit en politiek-bestuurlijke sensitiviteit en aan de andere kant horizontale kwaliteiten, zoals ondernemendheid, creativiteit en onderhandelen (Theisens, 2018).

Er blijft nog veel te ontdekken

Bij een groei aan initiatieven van burgercollectieven hoeft de professional niet te wanhopen. Er is onverkort veel behoefte aan professionaliteit. Deze is – en dat is een belangwekkende ontwikkeling – niet voorbehouden aan de professionals zelf, maar deze blijkt veel breder voorhanden te zijn. Professionaliteit bestaat ook buiten de beroepsgroep van professionals. Bewonersgroepen en sociaal ondernemers weten initiatieven en kennis te mobiliseren en de betaalde professional kan, als hij of zij de verbindende kwaliteiten ontwikkelt en inzet, van grote waarde zijn. Hoe dit gestalte krijgt, zal ter plekke uitgevonden moeten worden.

In de casussen zien we professionals die de leefwereld van de burger betreden en die zich willen inspannen om de ervaringen van burgers expliciet te maken en in te brengen in de wereld van beleid en regelgeving. Dit is intensief werk. Het is een actieve en professionele inzet om werelden te verbinden. Qua intensiteit is dit niet vergelijkbaar met de trede van ‘Loslaten’ in de eerder genoemde overheidsparticipatietrap. Qua sturing is het niet vergelijkbaar met de bovenste trede van ‘Reguleren’. Zo’n inzet past dus niet goed op deze trap. We moeten dus een bredere kijk hanteren op het doen en laten van professionals dan het continuüm van weinig doen (“het initiatief ligt bij anderen”) tot veel doen (“we nemen de regie”). Reguleren kan ook heel licht gaan, loslaten kan veel werk zijn.

In elk geval mag ook van de professionals verwacht worden dat zij oog hebben voor die gebieden en die thema’s die niet door de zelforganisaties worden bestreken. Want hoe vernieuwend de inmiddels ontwikkelde initiatieven ook zijn, er zijn delen in de stad en delen van de bevolking die niet de kracht hebben om zelf problemen en plannen aan te kaarten. Zij mogen en moeten vertrouwen op professionals die niet op hun handen zitten, maar deze laten wapperen.



Boudewijn Steur

Programmamanager Versterking Democratie
en Bestuur, ministerie van BZK

Hoe kijkt u naar de rol van de overheid binnen de nieuwe samenwerkingsverbanden?

“Ik ben van mening dat het beeld en de rol van de overheid in de afgelopen jaren gekanteld is. We hebben immers een periode gehad dat de overheid vooral als onderdeel van het probleem werd gezien. Dat ligt achter ons: de overheid is onderdeel van de oplossing. In die zin zie ik een renaissance van de overheid.”

Hoe moeten overheden die rol invullen?

“De overheid moet de goede dingen op de goede manier doen. Dat klinkt banaal, maar is wel belangrijk. Dat betekent bijvoorbeeld dat er voldoende ruimte moet zijn voor de uitvoering van het beleid. En die uitvoering moeten wij niet overbelasten met regels en verantwoordingsverplichtingen. Het betekent ook dat de overheid op een goede manier samenwerkt met de samenleving, zowel met inwoners als met maatschappelijke organisaties. De overheid hoeft lang niet alles zelf te doen, maar kan er wel voor zorgen dat de kracht uit de samenleving makkelijker op gang komt en gestimuleerd wordt.”

Hoe ziet u die samenwerking met maatschappelijke organisaties?

“De overheid kan het niet alleen en werkt daarom in toenemende mate samen met maatschappelijke organisaties. Vaak staan deze maatschappelijke organisaties, zoals woningbouwcorporaties, zorginstellingen of scholen veel dichterbij de samenleving dan de overheid. Dat betekent dat de uitvoering van taken vooral daar moet plaatsvinden.

Het is belangrijk dat de overheid – vanuit een controlereflex – niet allerlei verantwoordingsmechanismen creëert. Dat komt de uitvoering niet ten goede. De fundering zou veel meer in vertrouwen moeten liggen. Echter – en dat wil ik wel benadrukken – het moet wel mogelijk zijn om te controleren hoe deze organisaties hun werk hebben gedaan en of zij de resultaten hebben geboekt die afgesproken zijn. Gemeenteraden moeten in staat zijn daar inzicht in te krijgen.”

In hoeverre speelt deze toetsende rol van de overheid ook bij de rollen van burgers?

“In ons enthousiasme over bewonersinitiatieven moeten we niet vergeten dat niet iedereen mee kan of wil doen. We moeten daarom niet klakkeloos taken en verantwoordelijkheden aan de samenleving teruggeven – zoals dat dan wordt genoemd – omdat in een aantal gevallen (groepen) mensen bereid zijn deze op te pakken. Daarnaast moet het teruggeven van deze taken en verantwoordelijkheden niet leiden tot nieuwe scheidslijnen in de samenleving. Het is immers een gegeven dat vooral hoger opgeleiden in relatief welgestelde wijken meedoen aan dergelijke initiatieven. Het mag niet gebeuren dat mensen in achterstandswijken verder op achterstand komen. Daarom blijft de overheid belangrijk en de representatieve democratie ons uitgangspunt.”



DE WIJK ALS LAB VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Plekken van hoop en verandering borrelen van de energie. Concrete maatschappelijke vraagstukken rondom zorg, energie, wonen, ondernemen of opvoeden staan centraal. In de aanpak daarvan wordt werkende weg geleerd tussen burgers, ondernemers en de overheid en wordt geëxperimenteerd met nieuwe verhoudingen tussen partijen. Voor dit soort samenwerkingsverbanden is de metafoor van de wijk als lab voor onderwijs en onderzoek momenteel populair. Welke rol kunnen hogescholen spelen om deze lokale leerprocessen te expliciteren en te professionaliseren?

Stan Majoor en Philip Marcel Karré

Bij alle casussen uit dit boek wordt volop geleerd. Vaak spelen hogescholen een rol dit leren een stap verder te brengen. De ontwikkeling van hun betrokkenheid verschilt echter. In sommige gevallen (De Evenaar, Digitale buurtpreventie) staan ze als *critical friends* van een afstand mee te kijken naar leerprocessen. In andere gevallen (Wijkacademies Opvoeden) is het hogeschoolonderzoek juist geïntegreerd in het vernieuwende initiatief: er wordt actief meegedacht. Wanneer plekken vanuit burgerinitiatief of sociaal ondernemerschap zijn ontstaan (Voedseltuin, Geef om de Jan Eef) komen hogescholen vaak pas later in beeld. Bijvoorbeeld om te analyseren hoe trajecten verliepen en lessen te trekken voor andere plekken en de beroepspraktijk. Bij De Ketel in Den Haag (hoofdstuk



7) is de hogeschool betrokken in het runnen van een lab en wordt ze meegezogen in de discussies over de toekomst van de plek. Dat is een voorbeeld van een (ongeplande) rolverandering.

We zien de relatie met hogescholen – of andere kennisinstellingen – vaak sterker worden wanneer initiatieven zich vanuit een kleinschalig burgerinitiatief gaan professionaliseren, of hun activiteiten willen uitbreiden. Dan ontstaat meestal een zoektocht naar steun en nieuwe kennis. Het beste zien we dat bij De Blauwe Wijkeconomie in Arnhem (hoofdstuk 10). Daar groeit een buurtinitiatief uit tot een uitgebreid netwerk, niet alleen (financieel) ondersteunt door de gemeente, maar ook door verschillende kennisinstellingen uit de regio. Er wordt een praktijkleerplaats opgezet van waaruit zij met maatschappelijke partijen, lokale ondernemers en bewoners gaan samenwerken. Het is daarmee binnen de casussen van dit boek het meest uitgesproken voorbeeld van het creëren van een meer bewuste leersetting rondom een vernieuwend initiatief.



Stadslaboratoria

Voor het duiden van dergelijke innovatieve situaties wordt vaak de laboratoriummetafoor gebruikt. Deze is onzuiver als beeld van een gecontroleerde situatie waarbinnen – veraf van elke praktijk – experimenten worden uitgevoerd door wetenschappers in witte jassen. In de complexe ‘levensechte’ situaties waar dit boek over gaat, is immers vaak juist onzekerheid en verandering het belangrijkste gegeven en staan de onderzoekers en studenten met beide benen in de modder. Maar de metafoor van het laboratorium is wel een sterk beeld als het gaat om situaties van leren en experimenteren in en met de praktijk, waarbij de uitkomst vaak onzeker is (Karré e.a., 2015; Van Bueren e.a., 2015; Maas e.a., 2017; Majoor e.a., 2017; Puerari e.a., 2018; Voytenko, e.a., 2016).

Er zijn voor stadslabsachtige settings vele verschillende termen in omloop. Zo komen we onder andere *fieldlabs*, *innolabs*, proeftuinen, kenniswerkplaatsen, *living labs*, werkplaatsen, *fablabs*, *citylabs* en actieacademies tegen. Hoewel de invulling kan verschillen, zou je deze stadslaboratoria – dat is de verzamelnaam die wij hier gebruiken – kunnen definiëren als fysieke locaties voor een gezamenlijke aanpak van maatschappelijke vraagstukken, waarin verschillende partijen experimenteren, co-creëren en testen in een levensechte omgeving, afgebakend door geografische en institutionele grenzen (Schliwa & McCormick, 2016). Belangrijk element daarin is de participatie van de direct belanghebbenden, meestal bewoners of ondernemers van een bepaalde wijk of buurt, in de overtuiging dat zij niet alleen onderzoeksobjecten zijn, maar met hun ervaringskennis ook de richting en insteek van de experimentele aanpak bepalen.

Stadslabs komen vooral op om verschillende partijen samen te laten werken aan de aanpak van hardnekkige vraagstukken, ook wel *wicked problems* genoemd. Dat zijn situaties waarvan het niet duidelijk is wat het probleem precies is en waarbij onenigheid over de beste aanpak bestaat (Majoor, 2016). Voorbeelden daarvan komen in alle casussen naar voren: hoe verleid je bewoners tot een gezondere levensstijl, hoe revitaliseer je een verloederde en onveilige winkelstraat, hoe ontstaat meer betrokkenheid bij de noodzakelijke duurzaamheidstransitie of hoe word je vitaal ouder? Bij deze vraagstukken is er niet alleen sprake van ontoereikende kennis, maar ook van botsende waarden. Kenmerkend is daarom dat er geen blauwdruk bestaat hoe ze aan te pakken: dit moet steeds opnieuw en in samenwerking tussen de verschillende partijen worden bepaald, waarbij er ook ruimte is voor discussie, botsingen tussen belangen en het ontwikkelen van nieuwe kennis.

Kenmerken om te leren

Als plekken om nieuwe kennis te ontwikkelen en kennis in de praktijk te brengen, hebben stadslaboratoria een aantal voordelen ten opzichte van klassieke, meer top-down gestuurde manieren om maatschappelijke problemen aan te pakken (Steen & Van Bueren, 2017). De belangrijkste is dat verschillende belanghebbenden met hun diverse competenties samen nieuwe aanpakken van vraagstukken testen. ‘Doen’ en daarvan leren, in plaats van het klassieke beleidsmodel van denken en dan eventueel iets doen staat centraal. Maar hoe kan vanuit deze nadruk op actie een (meer bewuste) innovatieve leersituatie ontstaan? Hoe kan het leren op deze plekken geborgd, versterkt en gedeeld worden met anderen? We bespreken hier een aantal kenmerken uit de literatuur en onze eigen ervaringen die de basis vormen voor het creëren van meer succesvolle leersituaties.

De essentie van een stadslab is dat het een ambitie van bewust(er) leren en ontdekken introduceert in een situatie van innovatieve actie. Een belangrijk kenmerk is dan ook een open *houding* van betrokken partijen. Deze helpt om het leren en ontdekken expliciet(er) te maken. Stadslabs moeten ‘veilige’ plekken zijn waar ervaringen gedeeld kunnen worden en waar fouten gemaakt mogen worden. Een dergelijke houding is, zeker in de nabijheid van de vreemde ogen van een kennisinstelling, niet vanzelfsprekend. Het is daarom vanuit het perspectief van een hogeschool bijvoorbeeld aan te raden om voordat er meteen heel actief meegedacht wordt, te beginnen met een periode van (participerende) observaties. *Nabijheid* en het nemen van *tijd* om duurzame relaties aan te gaan zijn daarom kenmerkend voor productieve stadslabs. Etnografisch en participerend onderzoek is dan een prima keuze. Gelukkig komen we dit veel tegen in de verschillende casussen. Soms expliciet, zoals bij De Evenaar in Amsterdam-Noord (hoofdstuk 12), maar vaker nog impliciet. De nabijheid van onderzoekers kan helpen vertrouwdsheid te vergroten en de dagelijkse complexiteit van situaties te beschrijven. Door tijd te nemen kunnen vage beleidsnoties over het ‘verbinden van leef- en systeemwerelden’, ‘integrale aansturing’ of ‘overheidsparticipatie’ gevoed worden door de verhalen van de plek op te tekenen.

Op basis van deze vertrouwdsheid en nabijheid kunnen kennisinstellingen nieuwe kennis en concepten proberen in te brengen om de leersituatie te *versterken*. Naast de ervaringskennis van praktijkpartners hebben kennisinstellingen inhoudelijke expertises of contacten met vergelijkbare interessante leersituaties in binnen- of buitenland. Daarbij kan een zichtbare *plek* in wijken werken om het dagelijkse contact tussen onderzoekers, studenten, bewoners

en professionals in het stadslab te versterken. We zien dat veel hogescholen hun locatiestrategieën zijn gaan aanpassen vanuit dit idee. Ze openen kleinschalige, toegankelijke plekken van waaruit onderzoek, onderwijs en soms ook serviceverlenging (b.v. een juridisch of financieel spreekuur of huiswerkbegeleiding) plaatsvindt. In Amsterdam zijn er [BOOT-locaties](#), in Arnhem-Nijmegen zijn het [Sparkcentres](#) en de Rotterdamse vestiging van Hogeschool Inholland heeft [Plint010](#) als aanlooppunt. In Den Haag vestigt de hogeschool zich (tijdelijk) in plekken waar ze een [InnoLab](#) oprichten. Deze ontwikkeling is opvallend omdat veel hogescholen de afgelopen decennia via ambitieuze nieuwbouwplannen hebben gewerkt aan grotere centrale campussen waar veel faciliteiten gedeeld kunnen worden. De kleinschalige locaties laten echter zien dat overal waar wifi en een toilet is studenten kunnen leren en onderzoekers onderzoek kunnen doen. Het zijn daarmee meer speelse plekken geworden naast de vaak steriele campussen. Via dergelijke locatiestrategieën kunnen hogescholen hun maatschappelijke functie versterken, dicht op de praktijk raken en beter bijdragen aan hun doelstelling leerpartners te zijn voor de stad en regio waar ze gevestigd zijn.





Een belangrijke kenmerk van een succesvol stadslab is tenslotte dat het bijdraagt aan het *borgen* van kennis. In alle praktijken in dit boek zijn omgevingen ontstaan waarin belangrijke nieuwe ervaringen worden opgedaan. Bijvoorbeeld over de omgang met het vraagstuk of met interne en externe samenwerking. Maar ook zijn er vaak ervaringen over de omgang met politiek, geld, verantwoordelijkheden, tegenslag, de pers en met de burger in al zijn gedaanten: van hulpbehoevende cliënt tot veeleisende of zelfs boze burger (zie ook Karré, Jansen & Van den Brink, 2017). Het borgen van deze kennis en ervaringen is essentieel. Vaak hebben betrokkenen daar zelf weinig tijd voor. En soms hechten ze er ook weinig prioriteit aan omdat het voortbestaan van het initiatief op de korte termijn vaak al lastig genoeg is. Maar juist het bewuster begrijpen van situaties om daarmee ervaringen meer expliciet te maken, en makkelijker te delen met anderen, is cruciaal om van soms geïsoleerde plekken van hoop en verandering te komen tot innovaties met een bredere betekenis.

Dilemma's

Werken in een stadslabomgeving levert verschillende kansen op. Het verbindt bijvoorbeeld partijen uit verschillende sectoren en hun verschillende competenties aan elkaar. Het zorgt voor een coproductie van kennis: leren van en met elkaar. En samenwerking draagt ook bij aan de zichtbaarheid en verhoogt de kansen op draagvlak en financiering. Naast deze kansen zijn er ook een aantal dilemma's bij de opzet en uitvoering van stadslabs waar partijen rekening mee moeten houden (Karré e.a., 2015; Van Bueren e.a., 2015; Voytenko, e.a., 2016; Maas e.a., 2017; Majoor e.a., 2017; Helleman, 2017, 2018; Puerari e.a., 2018).

Een eerste dilemma is dat van *nieuwe praktijken versus bestaande structuren*. Het idee van een stadslab is dat inhoudelijke vernieuwing voorop staat. Bijna altijd vraagt dit andere rol- en taakverdelingen van en tussen partijen dan in het verleden. Deze bestaande structuren zijn veilig en bekend en daarom ligt het terugvallen op oude rolpatronen voortdurend op de loer. Een voorbeeld uit het boek is dat in sommige casussen de gemeente toch weer een regisseursrol neemt ten opzichte van een maatschappelijk initiatief (Jan Evertsenstraat, De Ketel). Of dat burgers toch weer subsidie verwachten van de gemeente. Hogescholen die teveel denken vanuit hun lesroosters of het evenwicht verliezen tussen hun rol als procesbegeleider en onafhankelijk onderzoeker komen we ook tegen. Vaak heeft dit ook te maken met het feit dat institutionele partijen zoals overheden en kennisinstellingen hun handelen moeten verantwoorden aan derden. Het systeem waarbinnen ze werken is weinig flexibel. Denk bijvoorbeeld aan de onderwijslogica's van hogescholen of de subsidieverordeningen van gemeenten. Naast aandacht voor de vernieuwende inhoud, is bij stadslabs dus altijd óók aandacht nodig voor dit verschijnsel. Belangrijk is dat bestaande structuren en oude patronen niet de vijand zijn van stadslabs. Hierin verankerd zit ook veel collectieve kennis. Een volwassen lab problematiseert de verhouding tussen vernieuwing en het bestaande juist actief om te onderzoeken waar binnen bestaande structuren mogelijkheden zijn voor andere aanpakken.

Een tweede dilemma speelt rondom de keuze tussen *kleine stapjes of grote veranderingen*. Wanneer rondom een ooit kleinschalig begonnen initiatief – gericht op situationele oplossingen voor een lokaal probleem – zich grotere institutionele partners gaan voegen om een meer professionele leersituatie op te zetten kan er ook iets verloren gaan. De doorontwikkeling van het Spijkerkwartier in





Arnhem (hoofdstuk 10) is bijvoorbeeld indrukwekkend, maar innovatie kan snel in de kiem worden gesmoord als machtsrelaties tussen bestaande spelers de boventoon gaan voeren. Daarnaast bestaat het gevaar dat beleidsprofessionals en onderzoekers (te) snel geneigd zijn om context-specifieke leerpunten naar een hoger abstractieniveau te willen trekken ('lessons learned') en deze elders toe te passen ('copy-paste'). Omdat er echter geen sprake is van een gecontroleerde omgeving is de 'repliceerbaarheid' vaak gering (Helleman, 2017).

Tenslotte speelt het dilemma van *praktijkbelang versus onderwijs- en onderzoeksbelang*. Voor onderzoekers en studenten is het waardevol om via participatie in stadslabs praktijkervaring op te doen. Daar hoort ook bij dat ze kunnen falen, als ze hier maar op reflecteren en er lessen uit trekken voor de toekomst. Maar hoe valt dat uit te leggen aan bijvoorbeeld bewoners, die verwachten dat hun medewerking aan het stadslaboratorium bijdraagt aan een verbetering van hun concrete levenssituatie? Zij investeren ook tijd en energie in de samenwerking, waarvoor ze in tegenstelling tot professionals niet betaald krijgen. Zij ontvangen, anders dan studenten die door medewerking aan een stadslab studiepunten kunnen behalen, ook geen andersoortige vergoeding. Voor hen is falen, ook al leidt dat tot leren, vaak geen optie.

Voor beide laatste dilemma's is het daarom belangrijk dat er bij stadslabs procesafspraken komen over de opzet en doel van het lab en de betrokkenheid van partijen. Juist vanwege het innovatieve en vaak onvoorspelbare karakter van de praktijkinnovatie is het vooral belangrijk dat er regelmatig een vorm van meta-leren plaatsvindt: leren over het leren. Procesafspraken, doelen en resultaten moeten frequent geherformuleerd en herbevestigd worden.

De rommelige praktijk

Dicht op de huid zitten van dergelijke innovatieve praktijken is een rol die bij hogescholen vooral bij lectoraten is belegd. Via hun rijke praktijknetwerken proberen zij bij te dragen aan normatieve doelstellingen: bijvoorbeeld het werken aan duurzamere wijken, minder armoedeproblematiek of betere maatschappelijke integratie van groepen. Een uitdaging is daarbij ook sterkere koppelingen met universiteiten leggen. Deze zitten traditioneel nog wat meer op afstand van de praktijk, maar ook zij worden steeds meer uitgedaagd, bijvoorbeeld via de Nationale Wetenschapsagenda, om een concrete bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

De kenmerken en dilemma's rondom stadslabs laten zien dat er ongelooflijk veel doe- en denkwerk nodig is om deze wat oppervlakkige, hype-gevoelige, metafoor inhoud te geven. Het begint bij hogescholen met de uitdaging om buiten de veilige campussen te treden en naar de rommelige praktijk te gaan. Maar dat is slechts het begin. Om daar duurzame leersituaties te ondersteunen en te versterken moet – soms letterlijk – ruimte gezocht, gecreëerd en beheerd worden: de complexe maatschappelijke vraagstukken van stad en wijk verdienen die aandacht en steun.



Jornt van Zuylen

Projectleider lokale democratie, VNG

Veel stadswijken staan de komende jaren voor taaie en complexe vraagstukken. Wat is volgens u de belangrijkste opgave?

“In mijn optiek is dat het tegengaan van ‘gespleten steden’. De stad is van iedereen, een plek om samen te wonen, te spelen, naar school te gaan, om samen te leven. De kern ligt in ‘samen’. Zijn we in staat om verschillende mensen met verschillende belangen, achtergronden, leefstijlen en wensen nog een gezamenlijke stad te bieden? Of worden het allemaal gescheiden wijken en buurten in een gespleten stad? Dat zal niet meevallen in een wereld waar verschillen en scheidslijnen tussen mensen groter worden. Dat heeft een sociale, fysieke en economische component, maar vraagt vooral om een visie op de waarde van een gemengde, diverse stad. Een visie op een democratische stad, een stad waar iedereen meetelt.”

Welke rol kunnen burgers daarbij spelen?

“Wijkbewoners kunnen bijvoorbeeld heel goed een wijkagenda maken die leidend kan zijn voor een wijkuitvoeringsplan. Op basis waarvan vervolgens weer prioriteiten en budgetten kunnen worden vastgesteld. In dorpen zie je dit ook steeds vaker, bijvoorbeeld in de dorpsontwikkelingsplannen. Deze worden opgesteld met alle betrokkenen (inwoners, gemeente, marktpartijen) waarbij aandacht wordt besteed aan ruimtelijke, sociaal-economische en/of leefbaarheidsaspecten. In stadswijken zie je dit soort constructies nog minder, hoewel [*Mooi Mooier Middelland*](#) (Rotterdam) en de [*Coöperatieve Wijkraad*](#) in de Groningse Oosterparkwijk voorbeelden zijn waar dit wel al gebeurt.”

In hoeverre kan je dit soort samenwerkingsvormen met een gelijkwaardige informatiepositie en zeggenschap in alle wijken verwachten?

“Elke wijk is anders, dus ga dit alsjeblieft niet als een blauwdruk voorleggen aan alle wijken. Het gaat om maatwerk, differentiatie en het laten bestaan van die verschillen per wijk. Ga alleen niet voor bewoners denken. Er bestaan namelijk veel misvattingen over burgers. Zo zouden ze niet stemmen omdat ze tevreden zijn of ze komen niet opdagen omdat ze geen invloed hoeven. Bekijk per wijk wat de (on)mogelijkheden zijn.”

Is het eerder genoemde kernwoord ‘samen’ ook hier een deel van de oplossing?

“Absoluut. Het barst van de mooie voorbeelden in Nederland waarbij inwoners, gemeente, ondernemers en instellingen samenwerken aan wijkopgaven. Ik denk vooral aan initiatieven zoals een coöperatie waar bewoners zelf de uitvoering van publieke taken op zich nemen en de gemeente daarbij faciliteert terwijl ondernemers ook een bijdrage leveren. Op de [website Democratic Challenge](#) hebben we de afgelopen jaren verschillende van dit soort experimenten rondom zeggenschap en invloed van burgers in het publieke domein verzameld.”

Toch blijkt dat ‘van onderop’ en ‘in samenspraak’ altijd makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe komt dat?

“Dat komt omdat die nieuwe samenwerkingsverbanden verschillende valkuilen moeten ontwijken. De belangrijkste daarvan liggen vooral bij de overheid, bij de gemeente. Die vinden het lastig om mee te denken, om niet vanuit de regeltjes en kokers te denken. Terwijl het wel allemaal kansen biedt. Ik zie dit soort initiatieven namelijk als een nieuwe vorm van participatieve democratie. Het burgerbestuur als vierde generatie burgerparticipatie, waarbinnen met elkaar wordt gesproken over activiteiten, open voor iedereen en zeggenschap bij de bewoners. Dat is ook democratie. Niet omdat mensen hiervoor moeten stemmen maar wel omdat het een mooie vorm is om samen te leven. En daarmee voorkom je gespleten steden.”



TOEKOMST- PERSPECTIEVEN VOOR PLEKKEN VAN HOOP EN VERANDERING

In het tweede deel van dit boek zijn voorbeelden geanalyseerd van plekken van hoop en verandering in onze samenleving. In het derde deel reflecteren we op de opbrengsten ervan. We kijken in dit slothoofdstuk naar de richting waarin samenwerkingsverbanden rond maatschappelijke kwesties en publieke waarden zich kunnen gaan ontwikkelen.

Guido Walraven en Nico de Vos

De initiatieven die in deel II van dit boek worden besproken zijn te beschouwen als kleine episodes van hoop. Ze laten zien hoeveel kracht en optimisme er is in de samenleving. Dat is geen toeval, want de voorbeelden zijn geselecteerd om iets van de worsteling met taaie kwesties te tonen en wat er voor nodig is om hoopvolle resultaten te bereiken. Door die initiatieven 'plekken van hoop en verandering' te noemen hebben we als makers van dit boek een bepaalde kijkrichting gekozen. Blijkbaar vinden we dat de bestaande samenleving toe is aan verandering en vinden we het hoopvol wanneer mensen in hun eigen straat, buurt, wijk, dorp of stad aan de slag gaan (op manieren die wij beschouwen als bijdragen aan zo'n positieve maatschappelijke ontwikkeling). Het is van belang daar in dit hoofdstuk bij stil te staan en die positie nader toe te lichten. Die kijkrichting is immers ook van invloed op verwachtingen over de toekomst die we hier bespreken.

Iemand met een pessimistische of cynische kijk op initiatieven van onderop, die meent dat het om marginale verschijnselen gaat en dat 'de globalisering met alle effecten die erbij horen niet is tegen te houden', is immers snel klaar. Die ziet maar één toekomstperspectief: meer van hetzelfde. Mede op basis van de casussen kiezen wij echter voor een meer optimistische blik. We zien de initiatieven vooral ook als plekken waar op kleine schaal geëxperimenteerd wordt met alternatieve oplossingsrichtingen voor maatschappelijke opgaven, als richtingen die vooruit kunnen wijzen naar veel grotere maatschappelijke veranderingen. Bij die manier van kijken laten we ons graag inspireren door de praktijken van de experimenterende stadsmakers zelf en door beschouwingen van sociologen, filosofen en anderen.

Netwerken van verontwaardiging en hoop

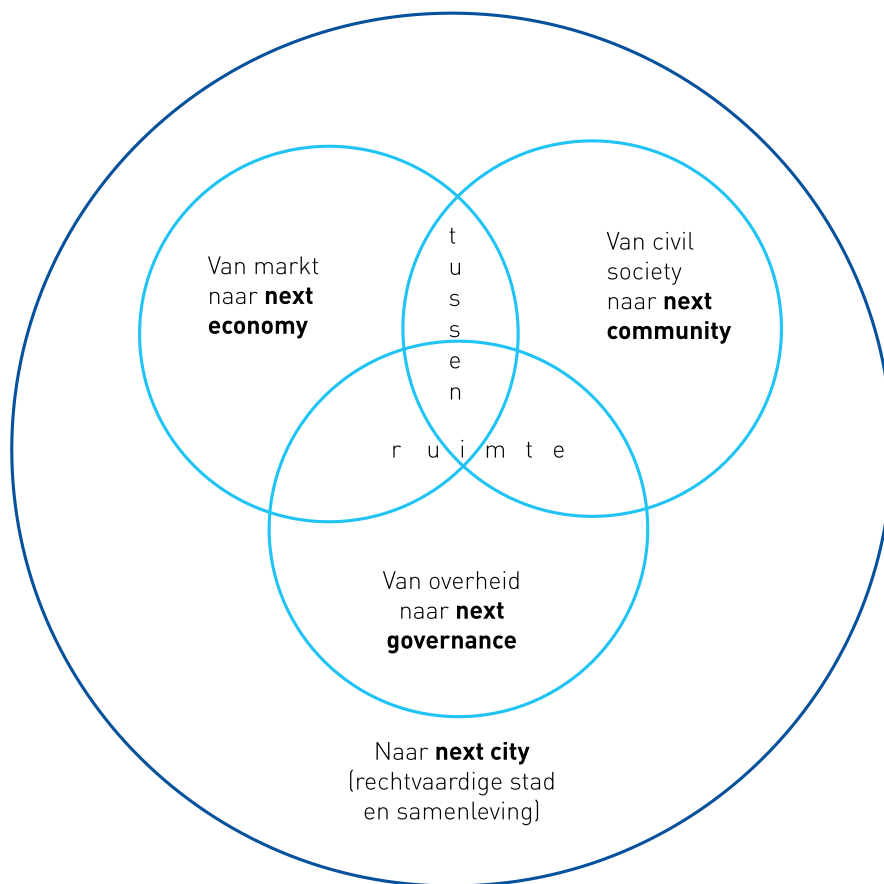
Socioloog Manuel Castells onderzocht mede naar aanleiding van de gevolgen van de financiële en economische crises van 2008 hoe bewoners samen manieren vonden om te overleven, bijvoorbeeld door stadslandbouw, lokale munten en coöperaties. Het resultaat was het boek *Networks of Outrage and Hope* (2012). De 'verontwaardiging' (uit de titel) is gericht op het financieel-economische systeem dat als onrechtvaardig wordt ervaren omdat geen rekening wordt gehouden met gevolgen voor burgers, terwijl degenen die ellende veroorzaken buiten schot blijven en geen gevolgen van hun daden voelen. De 'hoop' komt voort uit de initiatieven van bewoners om er samen iets van te maken, uit de solidariteit onder mensen die bijvoorbeeld in Spanje (waar Castells vandaan komt) te lijden hadden van bittere armoede en 50% jeugdwerkloosheid.

Verontwaardiging en hoop hangen met elkaar samen. De verontwaardiging maakt voelbaar wat mensen *niet* willen; de zoektocht naar wat ze *wél* willen voedt de hoop dat alternatieve toekomstperspectieven mogelijk zijn. Bij nadere analyse van de casussen lichten aspecten van die toekomstperspectieven op. Die aspecten kun je ordenen aan de hand van de klassieke indeling overheid – markt – *civil society*, maar dan blijkt ook al snel dat die indeling in beweging is. De geordende aspecten kun je bovendien in de context plaatsen van het werken aan een rechtvaardige stad – de toekomstperspectieven moeten immers bijvoorbeeld in het verstedelijkte Nederland worden gerealiseerd.

Zo komen wij tot vier onderdelen van toekomstperspectieven voor plekken van hoop en verandering in onze samenleving:

1. *Next economy*. Het verder zoeken naar alternatieven voor het dominante marktdenken. Daarbij biedt het denkbeeld van de 'donut economie' een vruchtbaar kader.
2. *Next community*. Het verder ontwikkelen van gemeenschappen waarin samenwerkingsverbanden alternatieve aanpakken ontwikkelen voor de maatschappelijke opgaven. Daarbij vormt het concept van *crafting communities* een goed kompas.
3. *Next governance*. Het verder zoeken naar vormen van sturing die ruimte bieden aan de inbreng van alle stakeholders en naar een speelveld waarin samenwerkingsverbanden gedijen. Daarbij is de idee van een 'tussenruimte' behulpzaam.
4. *Next city*. Het verder werken aan de stedelijke context waarin de samenwerkingsverbanden floreren. Daarbij bieden visies op een rechtvaardige stad inspiratie.

Figuur 1 De samenhang tussen de onderdelen van de toekomstperspectieven



Die onderdelen zijn nodig omdat bij de casussen en in andere wijken is gebleken dat het 'oude denken' niet voldoet: de oude economie, de oude verzuilde gemeenschappen of recenter de nadruk op individuen, de oude sturing van overheid of markt, en de oude dominante visies op de stad.

De onderdelen (4x 'next') vormen een geheel, het zijn deelperspectieven die samen de toekomstperspectieven omvatten van de samenwerkingsverbanden waar dit boek over gaat (figuur 1). Samenwerkingsverbanden waarin alle stakeholders actief (kunnen) zijn en per deelperspectief op soms verschillende manieren kunnen bijdragen – zoals in de eerdere hoofdstukken in deel III is besproken ten aanzien van burgers, professionals en kennisinstellingen.

Naar een nieuwe economie

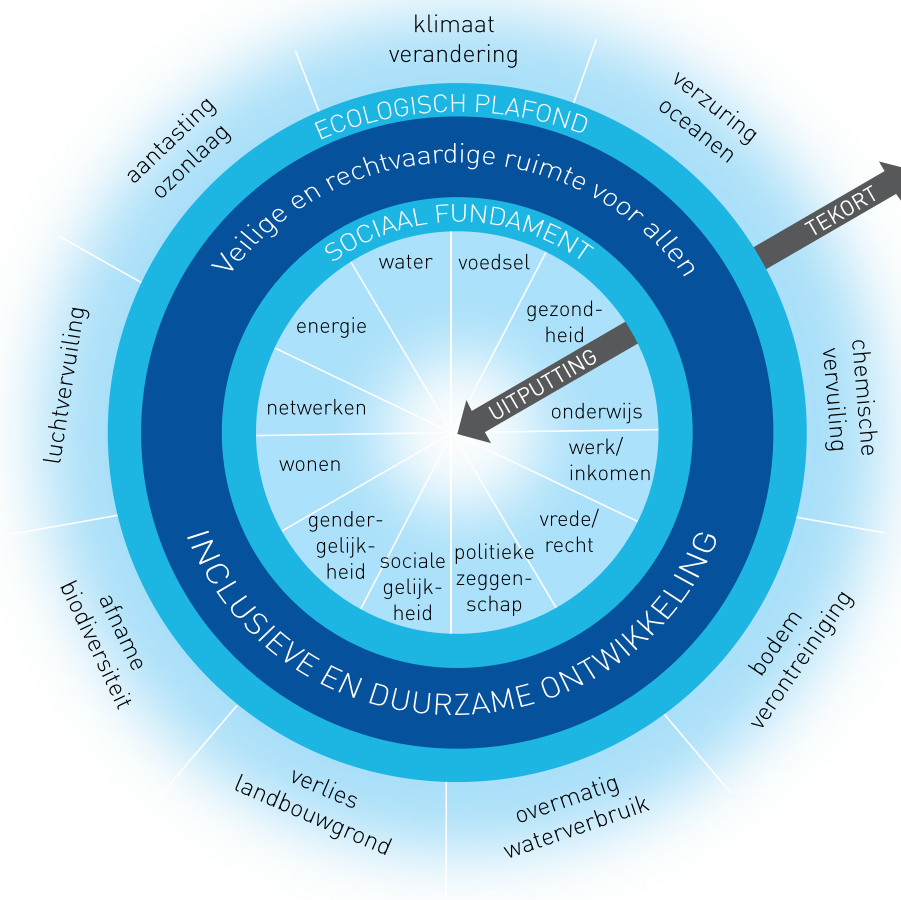
Castells laat zien dat veel van de burgerinitiatieven deels noodgedwongen ook gericht zijn op het ontwikkelen van alternatieven voor het bestaande financieel-economische systeem. De noodzaak daartoe wordt breed onderschreven door mensen uit onderzoek en praktijk (zie deel I en II van dit boek). Nadelen van dat systeem waar zij alternatieven voor willen aandragen zijn: de uitbuiting van de planeet, de bijdrage die het systeem levert aan de vervreemding van mensen onderling en de onderbenutting van het vermogen van mensen om zelf, via allerlei ook niet-economische verbanden, betekenissen te geven en problemen aan te pakken. Er blijken veel maatschappelijk waardevolle alternatieven te zijn. Een kader daarvoor en voor een economie die meer rechtvaardig en duurzaam is, biedt Kate Raworth (2017) met haar concept van de 'donut economie'.

Raworth vraagt zich af wat er zou gebeuren wanneer je het vak economie niet zou starten bij de dominante (neoklassieke) economische theorie, maar bij de lange termijn doelen van de mensheid en vervolgens zou gaan uitzoeken welk economisch denken het behalen van die doelen mogelijk zou maken.

Toen ze die doelen ging tekenen leek het geheel op een donut, met zo'n gat in het midden (figuur 2). Het gaat om twee ringen of cirkels met eenzelfde middelpunt. De binnenste ring van de donut economie van Raworth vormt het sociale fundament, een niveau van welbevinden waar niemand onder zou moeten komen (want dan heb je honger of kun je niet lezen en schrijven). De buitenste ring vormt het ecologische plafond waar je niet bovenuit moet gaan (want anders dan krijg je klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit).

Tussen die twee ringen zit de eigenlijke donut, de ruimte waarin aan de behoeften van allen tegemoet kan worden gekomen en binnen de middelen van de planeet. Een veilige en rechtvaardige ruimte voor allen, volgens Raworth. Volgens ons ook een ruimte van meervoudige waardencreatie.

Figuur 2 De donut economie



Bron: Raworth, 2017

Met de donut in de hand ging Raworth op zoek naar de beste ideeën die ze kon vinden en ze kwam met een combinatie van sleutelideeën uit verschillende stromingen uit de economie en andere wetenschappen. Die heeft ze handzaam samengevat in 'zeven manieren om te denken als een 21ste eeuwse econoom' (zie kadertekst).

Met deze zeven manieren (en andere die daaraan zeker kunnen worden toegevoegd volgens Raworth) kunnen de economieën van vandaag veranderd worden in economieën die *als ontwerp* al zijn gericht op rechtvaardige verdeling en op duurzaamheid,

Zeven manieren om te denken als een 21ste eeuwse econoom

1. Verander het doel. De rechten van alle mensen realiseren en mensen tot bloei laten komen binnen de mogelijkheden van onze planeet.
2. Zie de 'big picture' van economie verankerd in de samenleving en de natuur; kijk naar de markt, de staat als partner, de rol van het huishouden en de creativiteit van de *commons* – die kunnen allemaal bijdragen en effectief samenwerken.
3. Koester de menselijke natuur, die veel rijker is dan de *homo economicus*: we zijn sociaal, afhankelijk van elkaar en van de natuur.
4. Begrijp systemen. De dynamiek van de economie is te begrijpen vanuit systeemdenken als een steeds ontwikkelend complex systeem met feedbackloops, dat rentmeesterschap vraagt.
5. Ontwerp gericht op (her)verdeling van rijkdom. Want ongelijkheid is geen economische noodzaak maar een ontwerpfout.
6. Ontwerp om te regenereren, zodat een circulaire economie wordt geschapen. Want ecologische afbraak is het resultaat van het huidige ontwerp.
7. Wees agnostisch over groei. Vandaag de dag hebben we economieën die moeten groeien, ongeacht of ze ons doen floreren; wat we nodig hebben zijn economieën die ons laten floreren, ongeacht of ze groeien.

op sociale wederkerigheid en het floreren van mensen. Het gaat daarbij niet alleen om nieuw economisch denken maar ook om nieuw economisch doen, door mensen die experimenteren. Met nieuwe business modellen, *collaborative commons*, de kracht van zelforganisatie – als stappen op weg naar verandering van het systeem. Zoals de beroemde uitspraak van Gandhi luidt: 'Be the change you want to see in the world'.

Dat gaat ook op voor veel van de plekken van hoop en verandering uit dit boek, die het 'nieuwe doen' niet slechts economisch invullen maar ook sociaal, politiek of cultureel. Denk aan het voorbeeld van De Ketel (hoofdstuk 7). Of ook dat van de Blauwe Wijkeconomie in het Spijkerkwartier in Arnhem (hoofdstuk 10) of de Jan Evertsenstraat in

Amsterdam (hoofdstuk 8). Hier draait het niet om het oude economische denken, maar om *'next economy'*.

Naar nieuwe gemeenschappen

Uitgangspunt van het economische liberalisme met zijn marktdenken is het geïsoleerde individu. In andere visies wordt ervan uitgegaan dat de mens juist onlosmakelijk deel is van een sociale gemeenschap. Als je kijkt naar de casestudies in deel II dan passen die beter bij het denken vanuit gemeenschappen. Een belangrijke vraag is dan wel wat we onder die gemeenschappen verstaan?

Michael Walzer (1990, p. 7), een grondlegger van het communitarisme, wijst erop dat gemeenschappen niet langer echt bestaan in de moderne samenleving en voornamelijk nog een ideologische aanwezigheid hebben. We zijn iets kwijtgeraakt. Anderen hebben er echter op gewezen dat de 'gemeenschap' ook vaak is gebruikt om controle uit te oefenen en dreigende opstanden te voorkomen en dat het wij-zij denken dat erbij hoort bijdraagt aan racisme en uitsluiting. Daarom vormde dergelijk denken in termen van gemeenschappen vaak eerder een belemmering dan een bevordering van sociale



verandering. Maar is dat een reden om het geïsoleerde individu als vertrekpunt van denken en doen te kiezen? Nee, want dat leidt tot een eenzijdige marktgerichtheid die uitgaat van concurrentie en '*survival of the fittest*'. In dit boek pleiten we daarom voor 'gemeenschappen 2.0', voor een burger- en gemeenschapszin nieuwe stijl, met gerichtheid op maatschappelijke verandering in de richting van een rechtvaardige, inclusieve en duurzame stad.

Die 'gemeenschappen 2.0' zijn vormen van vrijwillige associaties die mensen met elkaar aangaan, waarin het gaat om betekenis, gevoel en gezamenlijk maatschappelijk perspectief. Naast individuele expressie hebben mensen immers ook behoefte aan geborgenheid, gemeenschap en gemeenschappelijke identiteit. De basis van denken en doen is dan niet het (geïsoleerde) individu, maar de relaties en netwerken. Dat wat in het sociaal domein ook wel de sociale basis in de samenleving wordt genoemd. Het versterken daarvan is cruciaal. 'Individu' komt uit het Latijn en betekent letterlijk 'on-deelbaar'. Maar het is eerder omgekeerd: het gaat juist om het eerlijk '(ver) delen' tussen mensen onderling en in de relatie tussen mens en natuur. Met 'gemeenschappen 2.0' wordt ook de tegenstelling doorbroken die er vaak tussen liberalisme en communitarisme wordt gezien. De nadruk wordt gelegd op het vraagstuk van sociale en politieke rechtvaardigheid, en in samenhang daarmee op solidariteit, burgerschap en directe democratie. De diversiteit in de samenleving wordt geaccepteerd, het gaat om *bonding* én *bridging* – banden binnen de eigen groep én banden met andere groepen. Daarmee wordt zowel het geïsoleerde individualisme vermeden als het alleen kiezen voor de eigen groep.

Het is gebruikelijk om onderscheid te maken tussen familie en gemeenschap, bijvoorbeeld bij de vier bronnen van welzijn (naast overheid en markt). Het gezin waarin je wordt geboren en de familie die daarbij hoort bieden welzijn op basis van verwantschap. Je kunt die primaire gemeenschap niet echt verlaten, andere gemeenschappen kun je wel verlaten omdat het daarbij gaat om vrijwillige gemeenschapsbanden en het bieden van welzijn vanuit solidariteit. Kenmerkend voor de 'gemeenschappen 2.0' is zoals gezegd de gerichtheid op maatschappelijke verandering in de richting van een rechtvaardige stad en samenleving. Willem Trommel (2017) spreekt in dat verband van *crafting communities*. Dat zijn gemeenschappen die op ambachtelijke wijze werken aan maatschappelijke vernieuwing en veerkracht; en die zodoende een perspectief ontwikkelen 'voorbij neoliberale drift en populistische kramp'. Dat ambachtelijke sluit nauw aan op de visie van Richard Sennett over samenwerken en stadmaken door middel van publieke

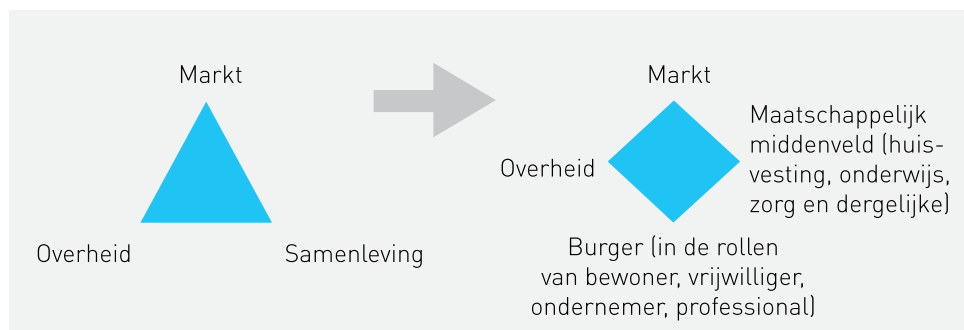
ambachtelijkheid (zie zijn trilogie, 2008 – 2018). Volgens Sennett hebben we afgeleerd goed samen te werken en moeten we dat hoognodig weer ter hand nemen.

In deel II zijn tal van voorbeelden te vinden van *crafting communities* of 'gemeenschappen 2.0'. In feite zijn ze die allemaal: niet alleen, maar juist samen zaken oppakken in stad en wijk is immers in ieder initiatief een vast onderdeel. Ambachtelijkheid zien we daar ook steeds in terug.

Naar nieuwe vormen van *governance*

In hoofdstuk 2 van dit boek werd duidelijk dat er steeds grofweg vier verschillende stakeholders op het maatschappelijk toneel verschijnen, met elk hun eigen kenmerken, visie, sterktes en zwaktes. Te weten: overheid, markt, burgers en maatschappelijk middenveld. Dit is echter een versimpelde weergave van de werkelijkheid, omdat we allemaal weten dat 'de' overheid niet bestaat en bijvoorbeeld 'burgers' het vaak vurig met elkaar oneens zijn. Mede daarom moeten we vooral focussen op de ruimte die zich tussen deze spelers bevindt. Die 'tussenruimte' (zie ook: figuur 1) vormt het speelveld voor het werken aan maatschappelijke opgaven. De maatschappelijke organisaties op het middenveld (welzijn, zorg, onderwijs, woningcorporaties e.d.) hebben daarbij op lokaal en regionaal niveau een cruciale rol. Die ontwikkeling is weergegeven in figuur 3. De figuur laat onder meer zien "dat de burger niet langer alleen 'consument' is van diensten van het middenveld, de overheid en bedrijven, maar zelf vanuit wisselende rollen initiatieven ontplooit: als bewoner, vrijwilliger, ondernemer en professional" (Raad voor de Leefomgeving, 2014, p. 50).

Figuur 3 Verschuivingen in de verhoudingen in de maatschappij

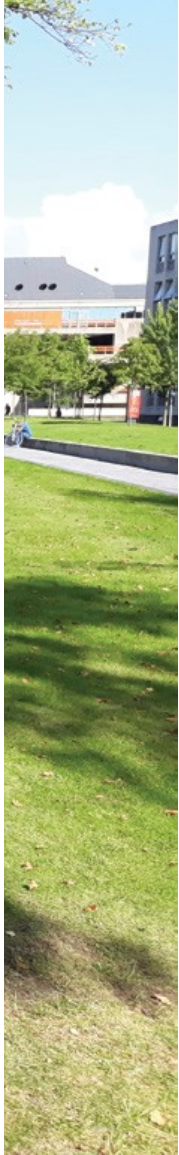


Bron: Raad voor de Leefomgeving, 2014



De tussenruimte is een ruimte waar werelden verbonden kunnen worden, bijvoorbeeld systeem- en leefwereld, en de geplande en geleefde stad. Het is ook een ruimte waar wordt gestreden om macht en het doorvoeren van oplossingsrichtingen. Posities en de beschikbaarheid over hulpbronnen verschillen daarbij nogal. Het schuurt en wringt er vaak, het draait om improviseren en leren. Tegelijk zien we bij onze casussen dat er veelal (tijdelijk) sprake is van gemeenschappelijke doelen en belangen. Ook van vormen van *collaborative governance*. De vraag is hoe de spelers in de genoemde samenwerkingsverbanden zich tot elkaar gaan verhouden in die tussenruimte. Wij lopen ze alle vier langs.

Wat betreft de markt, verwachten wij binnen dit speelveld een grotere rol voor sociaal ondernemers. Zij experimenteren immers volop met het op een ondernemende manier aanpakken van maatschappelijke kwesties, met het oog op meervoudige waardencreatie (in plaats van winstmaximalisatie). Interessant is ook de positie van grote bedrijven, bijvoorbeeld als het gaat om het op grotere schaal doorvoeren van duurzame oplossingen. Wat we in elk geval geleerd hebben is



dat sociale en maatschappelijke innovatie beter verloopt wanneer ondernemers ook geworteld zijn in de buurt, stad en/of gemeenschap waar ze werken (*place-based*; zie Hambleton, 2011). Als het gaat om de markt als speler, dan richt de verontwaardiging zich op wat Raworth als systeemfouten daarvan heeft geïdentificeerd en de hoop op zoiets als een donuteconomie die binnen de boven- en ondergrens vorm moet gaan krijgen.

Van de overheid verwachten en hopen wij dat die het algemeen belang van alle burgers en de lange termijndoelen van de mensheid vooropstelt (zoals Raworth het noemt). Er is verontwaardiging over de gevolgen van privatisering en een vooral economisch georiënteerde overheid. Gewenst wordt een overheid die ruimte schept voor gemeenschappen 2.0, voor *crafting communities*, en die vrijwillige associaties faciliteert gericht op het aanpakken van maatschappelijke kwesties. Overheden (lokaal, provinciaal, landelijk en internationaal) kunnen op allerlei manieren functioneren, mede afhankelijk van het stemgedrag van de burgers en de bestuurlijke coalities die er gevormd worden. In de tussenruimte kan de overheid deel uitmaken van maatschappelijke samenwerkingsverbanden, zoals een aantal casestudies uit deel II laat zien. Dat is wat anders dan zoveel mogelijk op afstand blijven, ruimte gevend aan markt en samenleving. Wanneer het algemeen belang van alle burgers in gevaar komt of groepen burgers in de knel raken, dan hebben we juist een sterkere overheid nodig. De democratische rechtsstaat moet daarom verdedigd en versterkt worden, zo meent ook Herman Tjeenk Willink (2018) in zijn oproep 'groter denken, kleiner doen'.

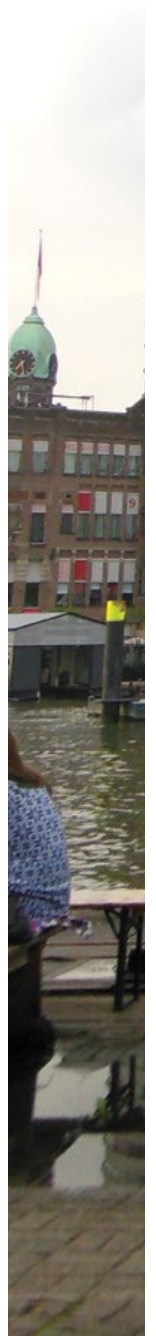
Als het gaat om een duurzame en rechtvaardige toekomst, dan hebben markt en overheid de afgelopen decennia voor een belangrijk deel gefaald. Vandaar dat recent veel wordt gekeken naar maatschappelijke organisaties in de *civil society*. De rol van klassieke *civil society* organisaties als kerken, vakbonden en verenigingen is sterk afgenomen (Putnam, 2000). Mensen worden minder vanzelfsprekend lid van een vereniging, vakbond of kerk, zij gaan in wisselende groepjes af en toe iets doen, en dat heeft grote gevolgen voor het sociale weefsel en het sociaal kapitaal van een buurt en een stad. Dat kun je wellicht betreuren, het is misschien ook iets waar je soms verontwaardigd over kunt worden. Leidt die ontwikkeling er ook toe dat de vrijwillige associaties van mensen en *crafting communities* – waarop nu veel hoop is gevestigd – veel meer tijdelijke coalities zullen zijn? Wij denken van wel. De vraag is hier ook: hoe moeten onderwijs-, welzijns- en zorginstellingen zich gaan verhouden in de tussenruimte om tot een meer rechtvaardige, inclusieve en duurzame samenleving te komen? De ervaringen daarmee verdienen meer aandacht en onderzoek.

De laatste groep van stakeholders zijn de burgers (die overigens vaak ook vooral als onderdeel van de *civil society* worden gezien). Diversiteit bij burgers in onze samenleving is groot: cultureel, etnisch, religieus, seksueel, gender, enzovoort. Van belang daarbij is dat mensen zichzelf kunnen omschrijven en niet door anderen worden vastgepind op vooral één aspect van hun identiteit. Iedereen bevindt zich op een kruispunt van aspecten ('intersectionaliteit' of kruispunt-denken) en iedereen is lid van verschillende gemeenschappen (al of niet 2.0). Burgerinitiatieven en de gemeenschappen waarin ze tot stand komen zijn vanuit dit oogpunt lang niet altijd inclusief te noemen (denk aan wij-zij denken en scheidslijnen van collectieve identiteiten). Wanneer vormt dat een probleem of iets om verontwaardigd van te worden en wanneer is het hoopvol? Wanneer het gaat om initiatieven gericht op maatschappelijke kwesties, dan kan democratische legitimiteit een rol spelen en is uitsluiting problematisch, maar wanneer bewoners in een straat iets willen organiseren voor alle anderen in de straat naar ons idee niet. De vraag is hier ook: hoe moeten burgers zich gaan verhouden in de tussenruimte en in de gemeenschappen 2.0 om tot een meer rechtvaardige, inclusieve en duurzame samenleving te komen? Daarbij kan worden voortgebouwd op de voorbeelden uit deel II.

Werken aan een rechtvaardige stad

Wij hebben tot nu toe drie onderdelen van toekomstperspectieven uitgewerkt: *next economy*, *next community* en *next governance*. Die ontwikkelen zich in wijken en steden en kunnen daar bijdragen aan het ontwikkelen van een rechtvaardige, inclusieve en duurzame stad. Dat is niet vanzelfsprekend en gaat zeker niet vanzelf – vaak is of blijft een initiatief een eilandje. Dat is voor een deel ook een keuze die mensen maken. Maar naarmate er meer ruimte komt voor de genoemde '3x *next*' ontwikkelingen, kunnen initiatieven ook beter bijdragen aan dat perspectief van rechtvaardigheid. De stad vormt dan ook een oefenplaats voor maatschappelijke vernieuwing.

Want als het gaat om het aanpakken van taaie maatschappelijke vraagstukken, dan wordt er vooral naar steden gekeken, omdat op dat niveau pragmatisch en praktisch gehandeld wordt en kan worden. Benjamin Barber (*If mayors ruled the world*, 2013) kijkt daarbij vooral naar de overheid, wij hebben laten zien dat alle vier de stakeholders in de tussenruimte daarbij van belang zijn. In deze tijden van globalisering is er dus ook sprake van lokalisering. Juist omdat het gaat om fundamentele vragen, is een heldere toekomstvisie dan belangrijk.





Als wij de casussen uit deel II bekijken dan komt daaruit een visie naar voren op een stad die rechtvaardig, duurzaam en inclusief is.

Het is urgent om ideeën over een rechtvaardige stad en samenleving te verbeelden en door te gaan die uit te proberen in samenwerkingsverbanden, associaties en *crafting communities*. Zoals onder meer Michel Foucault aangaf, zijn tegen-verhalen nodig om het dominante verhaal ter discussie te kunnen stellen. Walzer (1990) formuleert het zo: *'if we really are a community of strangers, how can we do anything else but put justice first?'* Daarbij draait het uiteindelijk om *global justice*, waarop bijvoorbeeld mensenrechtenverdragen en duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties een eerste perspectief bieden. Niet alleen anders denken, maar vooral ook anders doen. Daarom is het hoopvol dat het onderzoek naar *global justice* zowel de theorie als praktijk serieus wil nemen als kennisbron (Williams & Death, 2017). En daarom is het goed je te realiseren dat het conse-



quent uitvoeren van alle mensenrechtenverdragen vergaande gevolgen zou hebben voor de inrichting van ook de Nederlandse samenleving, bijvoorbeeld als je denkt aan de sociaaleconomische rechten.

Juist vanwege dat 'anders doen' spreken wij in deze bundel over plekken van hoop. De voorbeelden uit deel II van deze bundel bieden vaak ook perspectief op de richting van de gewenste verandering. Ze zijn in dat opzicht te zien als 'concrete utopie', zoals Ernst Bloch het noemde (auteur van het driedelige *Das Prinzip Hoffnung*, 1954-1959). Dat wil natuurlijk niet zeggen dat de mensen die daar actief zijn heel expliciete beelden hoeven te hebben over een rechtvaardige samenleving en daarover uitgebreide discussies hoeven te voeren. Zij kunnen het ook alleen eens zijn over het doel van hun activiteiten rond bijvoorbeeld een speeltuin of straat. Tegelijkertijd kunnen we hun praktijken analyseren als bijdragen aan perspectieven op die rechtvaardige stad en samenleving. Daarbij gaat het uitdrukkelijk om perspectieven in meervoud. Denk aan de duurzame ontwikkelingsdoelen en de mensenrechten, aan de veerkrachtige samenlevingen uit de nationale wetenschapsagenda, aan het model van een inclusieve stad dat de Wereldbank heeft ontwikkeld, et cetera. Net als bij de donut economie is er sprake van een zekere bandbreedte waarbinnen de perspectieven zich bevinden.

Anders denken én doen

In dit hoofdstuk hebben we vier samenhangende onderdelen gepresenteerd van toekomstperspectieven voor plekken van hoop en verandering. Samengevat gaat het om '4x next': *next economy*, *next community*, *next governance* en *next city*. Zowel verontwaardiging als hoop zijn van belang om (de onderdelen van) die perspectieven uit te proberen en dichterbij te halen. Dat is een internationale ervaring: volgens Castells vormen de initiatieven samen sociale bewegingen in het internet tijdperk. Vaak gaat het bij de initiatieven ook om maatschappelijke kwesties die in heel veel landen spelen en grensoverschrijdend zijn, en dan zien we voorbeelden van de leuze '*Think global, act local*'.

In de woorden van Tjeenk Willink: 'Groter denken, kleiner doen'. Hij spreekt ook niet over verontwaardiging en hoop, maar over bezorgdheid en optimisme. Hij is vooral bezorgd over de democratische rechtsorde, die inclusief is en daarom ook een sociale rechtsorde is. De vertegenwoordigende democratie hapert en daarom komt het nu aan op de maatschappelijke democratie of de

burgersamenleving – burgerinitiatieven in plaats van markt of staat. Het interessante aan de initiatieven die in deze bundel centraal staan is dat die al verder gaan: zij zoeken samenwerking in de tussenruimte en vinden bondgenoten onder alle (vier) stakeholders. Zij zien ook een breder politiek perspectief om hun eigen bijdrage aan veranderingen te kunnen leveren – door ons samengevat als een rechtvaardige, inclusieve en duurzame stad en samenleving.

Door de activiteiten van recente sociale bewegingen en de actuele voorbeelden uit deel II van deze bundel voelen wij ons gesterkt in de keuze voor een optimistische kijkrichting. Zij gebruiken allemaal hun verontwaardiging en hoop om te werken aan een duurzame, rechtvaardige en inclusieve stad en samenleving. Zij tonen ons met andere woorden een weg van hoop (vgl. Hessel en Morin, 2011). Met hun participatie bevorderen ze maatschappelijke veerkracht. Ze laten zien hoeveel hoopvolle toekomstperspectieven er in woord en daad nu al zijn. Ze maken ook duidelijk dat er een zeker momentum is om bij voortgaande gezamenlijke inspanningen vanuit plekken van hoop verdere stappen in maatschappelijke verandering te zetten. Het is tijd voor anders denken én doen.

LITERATUUR

- Ahrensbach, Timothy, Joost Beunderman, Indy Johar e.a. (2011) [*Compendium for the civic economy; what the Big Society should learn from 25 trailblazers*](#). 00:/ in samenwerking met NESTA & Design Council CAFE.
- Algemene Rekenkamer (2016) [*Aanpak van laaggeletterdheid*](#). Den Haag.
- Ansell, Chris & Alison Gash (2008) [*Collaborative Governance in theory and practice*](#). In: Theory and Practice' Journal of Public Administration Research and Theory, 18-4, p. 543-571.
- Avest, David ter (2015) [*Religieuze betrokkenheid is een voordeel voor de sociaal werker*](#). Blog Sociale Vraagstukken.
- Avest, David ter (2016) *Betekenisvolle ontmoetingsplekken zijn belangrijker dan ooit*. In: Sociaalbestek, 78-1, p. 25-28.
- Barber, Benjamin (2013) *If mayors ruled the world. Dysfunctional Nations, Rising Cities*. New Haven: Yale University Press.
- Bauwens, Michel & Vasilis Niaros (2017) [*Changing Societies through Urban Commons Transitions*](#). P2P Foundation.
- Bloch, Ernst (1954-1959) *Das Prinzip Hoffnung*. Frankfurt: Suhrkampf.
- Blonk, Laurine & Annette van den Bosch (2018) [*Niet meer zomaar te stoppen: over duurzaamheid van burgerinitiatieven*](#). Utrecht: Movisie.
- Boer, Nico de & Jos van der Lans (2011) [*Burgerkracht; de toekomst van het sociaal werk in Nederland*](#). Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Boer, Nico de & Jos van der Lans (2014) *Decentraal; de stad als sociaal laboratorium*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- Bollier, David (2014) *Think like a commoner*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Boonstra, Jaap & Mark van Twist (2013) *Betekenis van maatschappelijke organisaties*. <http://www.jaapboonstra.nl>
- Brandsen, Taco, Wim van de Donk & Kim Putters (2005) [*Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector*](#). In: International Journal of Public Administration, 28 (9-10), p. 749-765.
- Broeders, Dennis, Colette Cuijpers & Corien Prins (red.) (2011) [*De staat van informatie*](#). WRR-verkenningen nr. 25. Den Haag: WRR.
- Broeders, Dennis, Djurre Das, Roel Jennissen, Will Tiemeijer & Marianne de Visser (2018) [*Van verschil naar potentieel; een realistisch perspectief op de sociaaleconomische gezondheidsverschillen*](#). Den Haag: WRR.
- Bueren, Ellen van, Philip Marcel Karré & Iris Vanhommerig (2015) *Het oplossend vermogen van living labs*. In: Bestuurskunde, 24-1, p. 65-72.
- Castells, Manuel (2012) *Networks of Outrage and Hope. Social Movements in the Internet Age*. Cambridge: Polity Press.
- Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid i.s.m. Vasco Lub (2019) [*De burger kijkt mee: de groei*](#)

- [van buurtpreventie en gemeentelijk veiligheidsbeleid](#). Utrecht.
- Clayton, Susan, Patrick Devine-Wright, Paul C. Stern, Lorraine Whitmarsh, Amanda Carrico, Linda Steg, Janet Swim & Mirilia Bonnes (2015) *Psychological research and global climate change*. In: Nature Climate Change, 5-7, p. 640-646.
- Dam, Joop ten (2018) [Armoede, stress en gezondheid](#). Zwolle: Lectoraat De Gezonde Stad, hogeschool Windesheim.
- Davoudi, Simin & Ali Madanipour (red.) (2015) *Reconsidering Localism*. New York: Routledge.
- Delespaul, Philippe, Michael Milo, Jim van Os, Wilma Boevink & Frank Schalken (2016) *Goede GGZ*. Leusden: Diagnosis Uitgevers.
- Ditzhuijzen, Jeannette van, Saskia van Grinsven & Nada de Groot (2018) [Wat werkt bij culturele interventies voor ouderen](#). Utrecht: Movisie.
- Dommelen, Simon van, Simone Ketelaars & Tamara Metze (2011) [De kracht van Cultuur; effectieve cultuurimpulsen in de wijk](#). Amsterdam/Den Haag: Stichting Cultuurimpuls/Nicis Institute.
- Doms, Karin, Fanny Gelissen & Gerben Helleman (2008) *Sociaal en fysiek verbonden: het geheim van het hoe*. Rotterdam: KEI/G27.
- Evans, James, Andrew Karvonen & Rob Raven (red.) (2016) *The experimental city*. Londen: Routledge.
- Foster, Sheila R. & Christian Iaione (2016) [The City as a Commons](#). In: Yale Law & Policy Review, 34-2, p. 281-349.
- Foster, Sheila R. & Christian Iaione (2019) *Ostrom in the city; design principles and practices for the urban commons*. In: Blake Hudson, Jonathan Rosenbloom & Dan Cole (red.) Routledge Handbook of the Study of the Commons. Londen: Routledge.
- Franke, Simon, Jeroen Niemans & Frans Soeterbroek (2015) *Het nieuwe stadmaken; van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*. Haarlem: trancity*valiz.
- Froggett, Lynn, Prue Chamberlayne, Stefanie Buckner & Tom Wengraf (2005) *Bromley by Bow Centre research and evaluation project; integrated practice - focus on older people*. Londen: Bromley-by-Bow Centre.
- Gemeente Rotterdam (2018) [‘Soms heb je meer aan de buurvrouw dan aan de psychiater’](#). In: De Kracht van Samen, p. 17-23.
- Gemeente Utrecht (2017) [Samenstelling naar groepen](#). Geraadpleegd op 23 januari 2019.
- Habermas, Jürgen (1981) [Theorie des kommunikativen Handelns](#). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Ham, Marcel & Jelle van der Meer (2015) [De ondernemende burger; de woelige wereld van lokale initiatieven](#). Movisie: Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken.
- Hambleton, Robin (2011). *Leading the Inclusive City; place-based innovation for a bounded planet*. Bristol: Policy Press.
- Hart, Wouter (2012) *Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling*. Den Haag: Kluwer.
- Helleman, Gerben (2016a) [Op zoek naar nieuwe verhoudingen; over de relatie tussen de geplande en geleefde stad](#). Den Haag: Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling, Haagse Hogeschool.
- Helleman, Gerben (2016b) [De driehoek; veranderende posities van organisaties](#). Blog Stadslente.
- Helleman, Gerben (2017) [Stadslaboratoria als verbinder tussen onderzoek, beleid en onderwijs](#). Platform Stad en Wijk.
- Helleman, Gerben (2018) [Kansen en dilemma's bij Stadslabs](#). Platform Stad en Wijk.
- Hessel, Stéphane & Edgar Morin (2011) *De weg van de hoop*. Amsterdam: Van Gennep.
- Hunter Gatherer (2013) *St Paul Old Ford*. <https://vimeo.com/53605689>.
- Hurenkamp, Menno, Evelien Tonkens en Jan Willem Duyvendak (2006) [Wat burgers bezielt: een onderzoek naar burgerinitiatieven](#). Amsterdam/Den Haag: UvA/NICIS Kenniscentrum Grote Steden.
- Jager-Vreugdenhil, Maria, Lilian Linders, Dana Feringa & Marianne Potting (2017) *Spanningen in het sociale domein: een conceptueel kader*. In: Lilian Linders, Dana Feringa, Marianne Potting & Maria Jager-Vreugdenhil (red.) Tussen regels en vertrouwen. Amsterdam: Van Gennep.
- Jansen, Erik, Lex Veldboer & Lisbeth Verharen (2017) *Samenwerken met informele netwerken als opdracht*.

- In: Erik Jansen, Ard Sprinkhuizen, Lex Veldboer, Lisbeth Verharen & Vincent de Waal (red.) [Kwesties en keuzes in wijkgericht werken](#). Werkplaatsen Sociaal Domein.
- Janssen, Berni & Mandy Grinblat (2014) [Making art with communities; a work guide](#). Melbourne: Creative Victoria.
- Jonker, Maria (2015) [Programmatheorie De Wijkacademie Opvoeden](#). Utrecht: Maria Jonker Onderzoek/Universiteit Utrecht.
- Karré, Philip Marcel, Iris Vanhommerig & Ellen van Bueren (2015) *De stad als lab voor sociale verandering*. In: Bestuurskunde, 24-1, p. 3-11.
- Karré, Philip Marcel, Thijs Jansen & Gabriël van den Brink (2017) *Een kakafonie van woeste woede: reflecties op de opkomst van de 'boze burger'*. In: Bestuurskunde, 2017-4, p. 3-6.
- Karssenbergh, Hans (2008) [Vernieuwen tussen chaos en orde; over competenties, organisaties en beroepsuitoefening](#). Rotterdam: KEI.
- Katz, Bruce & Jeremy Nowak (2017) *The New Localism; how cities can thrive in the age of populism*. Washington: Brookings Institution Press.
- Kernteam eCommunity (2017) [Beter met Elkaar](#). Amsterdam.
- Kesselring, Marije (2019) [Wijkacademies in beeld; impressie van de Utrechtse Wijkacademies binnen het project 'Gewoon opvoeden versterken'](#). Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie, Lectoraat Jeugd.
- Kokkeler, Ben, Steven van der Minne, Karlijn Suijkerbuijk, Centaine Gailliaert & Roel de Beer (2018) [Digitale buurtpreventie: een verkennende studie naar Veilige buurt.nl](#). Avans Hogeschool.
- Kokkeler, Ben, Henk de Poot, Merel Weiting & Steven van der Minne (2018) [Risico's en kansen van digitalisering vanuit politiek bestuurlijk perspectief van de Staten en GS van Brabant](#). BrabantAdvies i.s.m. Avans Hogeschool, lectoraat Digitalisering en Veiligheid.
- Kreek, Mike de, Aafke Brinkhuijsen, Lex Veldboer, & Eltje Bos (2018) [Verbinding als motor van het sociale domein in Amsterdam Noord; een verkenning van informeel en formeel sociaal werk in de Molenwijk en Tuindorp Oostzaan](#). Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Kruiter, Albert Jan & Willemijn van der Zwaard (2014) [Dat is onze zaak; over eigenaarschap in het publieke domein](#). Den Haag: RMO.
- Lans, Jos van der (2011) [Loslaten, vertrouwen, verbinden; over burgers & binding](#). Amsterdam: Nationale Goede Doelen Loterijen / Stichting DOEN.
- Maas, Timo, Jos van de Broek & Jasper Deuten (2017) [Living labs in Nederland; van open testfaciliteit tot levend lab](#). Den Haag: Rathenau Instituut.
- Majoor, Stan (2016) [De stad als experiment; de organisatie van stedelijke innovatie](#). Lectorale rede Hogeschool van Amsterdam.
- Majoor, Stan, Marie Morel, Alex Straathof, Frank Suurenbroek & Willem van Winden (red.) (2017) [Laboratorium Amsterdam; werken, leren, reflecteren](#). Bussum: Thoth.
- Moerbeek, Saskia (2018) *Handboek Wijkacademies Opvoeden*. Amsterdam: Stichting Bevordering Maatschappelijke Participatie.
- Moor, Tine de (2013) *Homo cooperans: instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*. Oratie, Universiteit Utrecht.
- Moulaert, Frank, Flavia Martinelli, Erik Swyngedouw & Sara Gonzáles (redactie) (2010) *Can neighbourhoods save the city? Community development and social innovation*. New York: Routledge.
- Mullainathan, Sendhil & Eldar Shafir (2013) *Schaarste; hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Musterd, Sako & Wim Ostendorf (2009) *Problemen in wijken of probleemwijken?* Assen: Van Gorcum.
- Nationale dialoog gemeenschapskracht (2018) [Samen recht doen aan gemeenschapskracht](#). Utrecht.
- Niaros, Vasilis (2017) [Towards a Commons-oriented City; an overview of developments in Europe](#). P2P Foundation.
- Oakerson, Ronald J. & Jeremy D.W. Clifton (2017) *The neighborhood as commons; reframing neighborhood decline*. In: Fordham Urban Law Journal, 44-2, p. 411-450.

- Odé, Arend & Guido Walraven
[2013] [Binding en burgerschap: buurtbetrokkenheid in Rotterdam en Den Haag](#). Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Os, Jim van, Philippe Delespaul, Wilma Boevink, Michael Milo & Frank Schalken [2015] [Pamflet De Nieuwe GGZ](#).
- Pauli, Gunter (2010) *The Blue Economy*. Taos, NM: Paradigm Publishers.
- Peek, Gert-Joost [2015] [Veranderstad; stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie](#). Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Peek, Gert-Joost & Michaël Meijer [2016] *Single and double loop learning in developing the Rotterdam Innovation District*. Rotterdam: 15th World Conference Cities and Ports 'Crossovers'.
- Puerari, Emma, Jotte de Koning, Timo von Wirth, Philip Marcel Karré, Ingrid Mulder & Derk Loorbach [2018] [Co-creation dynamics in urban living labs](#). In: Sustainability, 10-6, p. 1-18 [1893].
- Putnam, Robert (2000) *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Putters, Kim [2013] [Het smalle pad van verzorgingsstaat naar verzorgingsstad](#). Blog socialevraagstukken.nl.
- Raad voor de Leefomgeving (2014) *De toekomst van de stad; de kracht van nieuwe verhoudingen*. Den Haag: Raad voor de Leefomgeving.
- Raad voor het Openbaar Bestuur [2012] [Loslaten in vertrouwen; naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving](#). Den Haag: ROB.
- Rahimy, Tina (2017) *Sociale innovatie: een open vraag*. In: Philip Marcel Karré, Tina Rahimy, David ter Avest & Guido Walraven (red.) [Sociale innovatie in de stad: perspectieven uit de bestuurskunde, filosofie en stadsgeografie](#). Rotterdam: Hogeschool Inholland.
- Rathenau Instituut (2017) [Little brothers are watching you](#). Den Haag.
- Raven, Rob (2016) *Transities in de experimentele stad*. Oratie, Universiteit Utrecht.
- Raworth, Kate (2017) *Doughnut Economics; seven ways to think like a 21st-century economist*. London: Random House Business Books.
- Reijndorp, Arnold & Leeke Reinders [2010] *De alledaagse en de geplande stad; over identiteit, plek en thuis*. Haarlem: SUN-Trancity.
- Roorda, Chris, Marieke Verhagen, Derk Loorbach & Frank van Steenbergen [2015] [Doe-democratie: niche, visie of hype?](#) Rotterdam: Drift.
- Samen Noord (2016) [Samen toekomst maken; kracht, kwetsbaarheid en kansen in Amsterdam Noord](#). Amsterdam: Samen Noord.
- Schleijpen, Ramon & Loes Leatemia [2014] *Pioniers in de stad; wijkondernemers delen kennis en praktijk*. Haarlem: trancity*valiz.
- Schliwa, Gabriele & KesMcKormick [2016] *Living labs: users, citizens and transitions*. In: James Evans, Andrew Karvonen & Rob Raven (red.) *The experimental city*. Londen: Routledge.
- Schuyt, Kees [2013] [Noden en wensen; de verzorgingsstaat gezien als historisch fenomeen](#). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Sennett, Richard (2008) *The Craftsman*. London: Penguin Books.
- Sennett, Richard (2012) *Together; the rituals, pleasures and politics of cooperation*. New Haven: Yale University Press.
- Sennett, Richard (2018) *Building and Dwelling; ethics for the city*. London: Allen Lane.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004) [In het zicht van de toekomst; Sociaal en Cultureel Rapport 2004](#). Den Haag: SCP.
- Steen, Kris & Ellen van Bueren (2017) *Urban Living Labs; a living lab way of working*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions [AMS].
- Steen, Martijn van der, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat & Tobias Kwakkelstein [2013] [Pop-up publieke waarde; overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie](#). Den Haag: NSOB.
- Steen, Martijn van der, Jorren Scherpenisse, Maarten Hajer, Olav-Jan van Gerwen & Sonja Kruitwagen [2014] [Leren door doen; overheidsparticipatie in een energieke samenleving](#). Den Haag: NSOB/PBL.

- Sterk, Erik, Maurice Specht & Guido Walraven (2013) [Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving; van de brave burger naar de eigenwijze burger.](#) Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Sterk, Erik (2018) *Aan onze kant is het groener; sociaal ondernemen voor een nieuwe economie, oogst van acht jaar Voedseltuin Rotterdam*. Rotterdam: Bureau Erik Sterk.
- Teuling, Ike & Katarina Jazbec (2018) [Stadslandbouw als missing link voor de voedseltransitie?](#) Vers Beton, 02-07-2019.
- Theisens, Henno (2018) *Publieke professionals; besturen en balanceren, netwerken en improviseren*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Tjeenk Willink, Herman (2018) *Groter denken, kleiner doen; een oproep*. Amsterdam: Prometheus.
- Tops, Pieter (2001) *Ruimte voor de quarterback*. In: Vitale Stad, 4-7, p. 13-15.
- Trommel, Willem (2013a) [Participatiesamenleving vraagt om bescheiden bestuur.](#) Blog Sociale vraagstukken.nl.
- Trommel, Willem (2013b) *The birth of the crafting community*. In: Duco Bannink, Hans Bosselaar & Willem Trommel (red.) *Crafting Local Welfare Landscapes*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- Trommel, Willem (2017) *Veerkrachtig Bestuur; voorbij neoliberale drift en populistische kramp*. Amsterdam: Boom.
- Uitermark, Justus (2012) *De zelforganiserende stad*. In: [Essays toekomst van de stad](#). Den Haag: Rli.
- Uitermark, Justus (2014) *Verlangen naar Wikipotia*. Oratie, Erasmus Universiteit.
- Veldboer, Lex & Marc Hoijsink (2019) *Slotbespiegeling wijkteamonderzoek; de moeizame hybriserende van het sociaal domein*. In: Jeremy Rijnders, Rosalie Metze, Paulina Sedney, Linde Remmelink (red.) [Wijkteamonderzoek de Baarsjes; deelrapportage 1](#). Amsterdam: Werkplaats Sociaal Domein.
- Voytenko, Yuliya, Kes McCormick, James Evans & Gabi Schliwa (2016) *Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe; towards a research agenda*. In: *Journal of Cleaner Production*, 123, p. 45-54.
- Walraven, Guido (2014) [Wmo en wijkteams: 'T-Shaped Professionals'](#). Weblecture Inholland.
- Walzer, Michael (1990) *The Communitarian Critique of Liberalism*. In: *Political Theory*, 18-1, p. 6-23.
- Welschen, Saskia (n.d.). *Theoretische reflectie op de Verbinding als motor in het sociale domein* [te verschijnen]. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Williams, Huw L. & Carl Death (2017) *Global Justice: the Basics*. London and New York: Routledge.
- Zeeuw, Anna de, Pieter van Vliet, Mike de Kreek, Alex Straathof, e.a. (2018) [Wat doet de participatieprofessional?](#) Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Urban Management.
- Zwaard, Joke van der & Maurice Specht (2013) [Betrokken bewoners, betrouwbare overheid](#). Rotterdam: Kenniswerkplaats Leefbare Wijken.
- Zwaard, Joke van der, Maurice Specht, Kees Fortuin, Harrie Vendeloo, Karlijn Schipper & Theo van Wieringen (2018) [Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven; verduurzaming van plekken van betekenis](#). Rotterdam: Stichting De Verre Bergen.

LIJST VAN AUTEURS

Hans Arnold (h.arnold@tignl.com) is onderzoeker ethiek en privacy en eigenaar van de Technology Investment Group.

David ter Avest (david.teravest@inholland.nl) is als docent onderzoeker verbonden aan Hogeschool Rotterdam en aan het lectoraat Dynamiek van de Stad van Hogeschool Inholland.

Ingrid Bakker (i.bakker@windesheim.nl) is associate lector De Gezonde Stad aan de Hogeschool Windesheim. Haar specialiteit is een gezonde omgeving.

Jaswina Bihari-Elahi (m.j.bihari-elahi@hhs.nl) is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling van De Haagse Hogeschool en als docent bij de opleiding Social Work.

Helen Bolderman (h.bolderman@doras.nl) werkt bij maatschappelijk dienstverlener Doras en is coördinator van de Evenaar, een Huis van de Wijk in Amsterdam Noord.

Aafke Brinkhuijsen (a.brinkhuijsen@hva.nl) is docent bij de opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming en onderzoeker bij het lectoraat Culturele en Sociale Dynamiek aan de Hogeschool van Amsterdam.

Carin Cuijpers (carin@geluksbv.nl) is directeur van de sociale onderneming GeluksBV en betrokken bij de Geweldige Wijk.

Joop ten Dam (j.ten.dam@windesheim.nl) is lector De Gezonde Stad aan de Hogeschool Windesheim. Zijn werkterrein ligt op de combinatie van armoede, stress en achterstand in gezondheid.

Maria Dienaar (mdienaar@dock.nl) is participatiemakelaar bij welzijnsorganisatie Dock en de Evenaar, een Huis van de Wijk in Amsterdam Noord. Zij volgt een master Sociologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Robert Duiveman (r.m.duiveman@hhs.nl) is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling van De Haagse Hogeschool.

Anke Hamers (anke.hamers@hu.nl) is hogeschooldocent bij de bachelor Ecologische Pedagogiek en de master Community Development aan de Hogeschool Utrecht en onderzoeker bij het lectoraat Participatie en Stedelijke Ontwikkeling, onderzoekslijn de Maatschappelijk impact van kunst en creativiteit.

Gerben Helleman (g.helleman@hhs.nl) is stadsgeograaf, coördinator van het Platform Stad en Wijk en schrijft regelmatig op zijn [blog Stadsleente](#) over stedelijke vraagstukken.

Alexander Hogendoorn (ahogendoorn@me.com) studeerde Maatschappelijk Werk, Pedagogiek en Bestuurskunde, heeft veel ervaring met het organiseren van geïntegreerde- en netwerkzorg en is een van de initiatiefnemers van Zorgvrijstaat.

Patrick Hoogenbosch (patrick.hoogenbosch@gmail.com) is (mede) initiator, inspirator van DeBlauweWijkEconomie in Arnhem en zet zich graag in voor lokale initiatieven die zich richten op een inclusieve, duurzame, coöperatieve samenleving met respect voor de natuur.

Erik Jansen (erik.jansen@han.nl) is associate lector Capabilities in Zorg en Welzijn bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en houdt zich bezig met praktijkgericht onderzoek naar het sociaal domein en is betrokken bij Spark-centre KennisKwartier.

Philip Marcel Karré (philip.karre@inholland.nl) is associate lector Dynamiek van de Stad bij Hogeschool Inholland, universitair docent bestuurskunde bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en coördinator van de Kenniswerkplaats Leefbare Wijken.

Marije Kesselring (m.kesselring@hu.nl) werkt als pedagoog bij het Lectoraat Jeugd van de Hogeschool Utrecht en bij het Nederlands Jeugdinstituut en doet onderzoek naar het versterken van opgroeien, opvoeden en ouderschap.

Ben Kokkeler (bjm.kokkeler@avans.nl) is lector Digitalisering en Veiligheid aan de Avans Hogeschool en is principal consultant bij de Technopolis Group.

Mike de Kreek (m.de.kreek@hva.nl) is docent in de deeltijd master-opleiding Social Work en onderzoeker bij het lectoraat Culturele en Sociale Dynamiek aan de Hogeschool van Amsterdam.

Aart van der Maas (aart.vandermaas@hu.nl) is bij Hogeschool Utrecht werkzaam als opleidingsmanager van de master Community Development en onderzoeker bij het lectoraat Participatie en Stedelijke Ontwikkeling, onderzoekslijn Maatschappelijk impact van kunst en creativiteit.

Stan Majoor (s.j.h.majoor@hva.nl) is lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken en directeur van het onderzoekspunt Urban Management aan de Hogeschool van Amsterdam en is lid van het Dagelijks Bestuur van het Platform Stad en Wijk.

Anne Esther Marcus-Varwijk (a.marcus-varwijk@windesheim.nl) is onderzoeker bij de lectoraten Innoveren met Ouderen en De Gezonde Stad, beide aan de Hogeschool Windesheim.

Joachim Meerkerk (j.meerkerk@hva.nl) werkt als onderzoeker en promovendus bij het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken aan de Hogeschool van Amsterdam.

Michael Milo (michael@michaelmilo.nl) is een van de initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat, De Nieuwe GGZ en SamenBeter. Hij verbindt netwerken van inhoudsdeskundigen, ontwerpers, onderzoekers, veranderkundigen, ondernemers en ICT-ers om tot duurzame zorgconcepten te komen.

Steven van der Minne (sm.vanderminne@avans.nl) is docent-onderzoeker bij het lectoraat Digitalisering en Veiligheid aan de Avans Hogeschool.

Gert-Joost Peek (g.peek@hr.nl) is lector Gebiedsontwikkeling & Transitie management aan Hogeschool Rotterdam.

Kees Stam (c.stam@hr.nl) is economisch geograaf en doet onderzoek naar nieuwe bedrijvigheid en gebiedsontwikkeling aan Hogeschool Rotterdam.

Vincent Smit (v.j.m.smit@hhs.nl) is lector Grootstedelijke Ontwikkeling aan de Haagse Hogeschool en mede-initiatiefnemer van het Platform Stad en Wijk.

Nico de Vos (nico.devos@hu.nl) is filosoof en lector Participatie en Stedelijke Ontwikkeling bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie van Hogeschool Utrecht en lid van het Dagelijks Bestuur van het Platform Stad en Wijk.

Guido Walraven (guido.walraven@inholland.nl) is lector Dynamiek van de Stad bij Hogeschool Inholland en mede-initiatiefnemer van het Platform Stad en Wijk.

Saskia Wijsbroek (s.wijsbroek@hu.nl) is lector Jeugd bij de Hogeschool Utrecht en als universitair docent werkzaam bij de opleiding Pedagogische Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht.

LIJST VAN FOTOGRAFEN

Blz. Fotograaf

10	Ekphraster via Wikipedia
13	MatthewLloydArchitects
19	Andrew Hiles
22	Adam Piggot
32	Adam Piggot
35	MatthewLloydArchitects
38	MatthewLloydArchitects
45	Zorgvrijstaat
46	Zorgvrijstaat
49	Zorgvrijstaat
52	Aart van der Maas
55	Aart van der Maas
58	Joop ten Dam
61	GeluksBV
66	Margot van den Berg Photography
71	Margot van den Berg Photography
76	Ik Geef om de Jan Eef
81	Ik Geef om de Jan Eef
85	Avans Hogeschool DMCS
87	Gerben Helleman
92	De Blauwe Wijkeconomie
94	De Blauwe Wijkeconomie
101	Secil Dogan
104	Secil Dogan
109	Aafke Brinkhuijsen
110	Maria Dienaar
113	Helen Bolderman
116	Menno Leutscher
119	Menno Leutscher
126	Gerben Helleman
129	Stijn Hanegraaf via Unsplash
130	Gerben Helleman
140	Gerben Helleman
143	Gerben Helleman
148	Vera Duivenvoorden
151	Valerie Granberg
152	Jeroen Kluck
154	Mats van Soolingen
165	Gerben Helleman
168	Gerben Helleman
171	Gerben Helleman
172	Jenny Sowry

