

**Het gat tussen denken en doen,
en hoe dat te dichten**

Lustrumbundel - 20 jaar VanVieren

Het gat tussen denken en doen, en hoe dat te dichten

Colofon

Titel: *Het gat tussen denken en doen, en hoe dat te dichten*

Uitgegeven door: Van Vieren

Vormgeving: Coco Jansen

Redactie: Cisca Ansem, Suzanne Hoogland, Marian De Kleermaeker en Jaap Storteboom

Auteurs: Van Vieren

Illustraties: Coco Jansen

Fotografie: Jet de Ruijter (editorial fotografie) en Liza Wolters (portretfotografie)

Eerste druk: April 2025

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

© 2025 Van Vieren

www.vanvieren.nl

Inhoud

Voorwoord 6

Meer aandacht voor de uitvoering

Beleidsinfarct 11

Het versterken van de uitvoering bij gemeenten 25

Succesvol opschalen van een sociale innovatie 43

Meer aandacht voor de leefwereld

Energietransitie en energiegemeenschappen 59

Gebiedsgericht werken 77

Ruimte voor elkaar 97

Sturen op waarden 107

Meer aandacht voor samenwerking

De Next step aanpak 121

Innoveren over de grenzen heen 129

Meer aandacht voor dilemma's

Verandermanager in tijden van polarisatie 143

De kracht van onzekerheid 155

Van Vieren

20 jaar Van Vieren 163

De mensen van Van Vieren 165

Voorwoord

Welkom bij 20 jaar Van Vieren: denken én doen voor de publieke zaak

Je hebt zojuist de essaybundel 'Het gat tussen denken en doen, en hoe dat te dichten' geopend, een uitgave die we bij Van Vieren hebben samengesteld ter ere van ons 20-jarig bestaan. Vanuit Van Vieren hebben we de afgelopen jaren op diverse manieren meegebouwd aan het weer 'cyclisch' en 'lerend' maken van het publieke proces. In deze bundel verzamelen we inzichten en dilemma's die we hierbij zijn tegengekomen, en stellen we onderzoeks- en actierichtingen voor.

Ondanks dat we – als eigenwijze adviseurs – vooral hebben geschreven over de zaken waar onze hoofden, harten en handen vol van zijn, is in deze bundel toch een overkoepelend thema ontstaan: het (steeds groter wordende) gat tussen denken en doen. Dat gat is bijvoorbeeld zichtbaar tussen beleid en uitvoering, of tussen de leefwereld en de systeemwereld. Waar we in deze bundel naar op zoek gaan, is vooral: hoe dat gat te dichten. Dat is iets dat we allemaal op onze eigen manier tegenkomen in het werk wat we doen. Dat is niet voor niets: Van Vieren kenmerkt zich nu eenmaal door (eigenzinnige) adviseurs die heel bewust voor de publieke zaak zijn gaan werken. Een publieke overheid die – zo nemen Theo en Willem ons mee in het openingsartikel – de afgelopen tijd iets verloren lijkt te zijn. Waar via New Public Management een verschuiving is ontstaan van evalueren, leren en bijsturen, naar toezicht houden, sturen en bestraffen. Een

publieke overheid waar de nadruk steeds meer op de waarde van beleid en steeds minder op de waarde van de uitvoering lijkt te gaan liggen. Vanuit onze betrokkenheid en drive, roepen we je daarom via deze bundel op tot samen denken en – vooral! – samen doen! Omdat we geloven in adviseurs met hun hoofd in de wolken, en hun voeten stevig in de modder.

We hebben de essaybundel gegroepeerd rond vier hoofdthema's:

- I. Meer aandacht voor de uitvoering
- II. Meer aandacht voor de leefwereld
- III. Meer aandacht voor samenwerking
- IV. Meer aandacht voor dilemma's

We hopen dat de artikelen je inspireren tot reflectie én actie. We horen graag je gedachten tijdens of na het lezen – neem vooral contact met ons op om te delen wat jou bezighoudt, waar je aan werkt of wat je verder wilt onderzoeken.

Veel leesplezier!

De mensen van Van Vieren

oju

far

ui

•

•

o

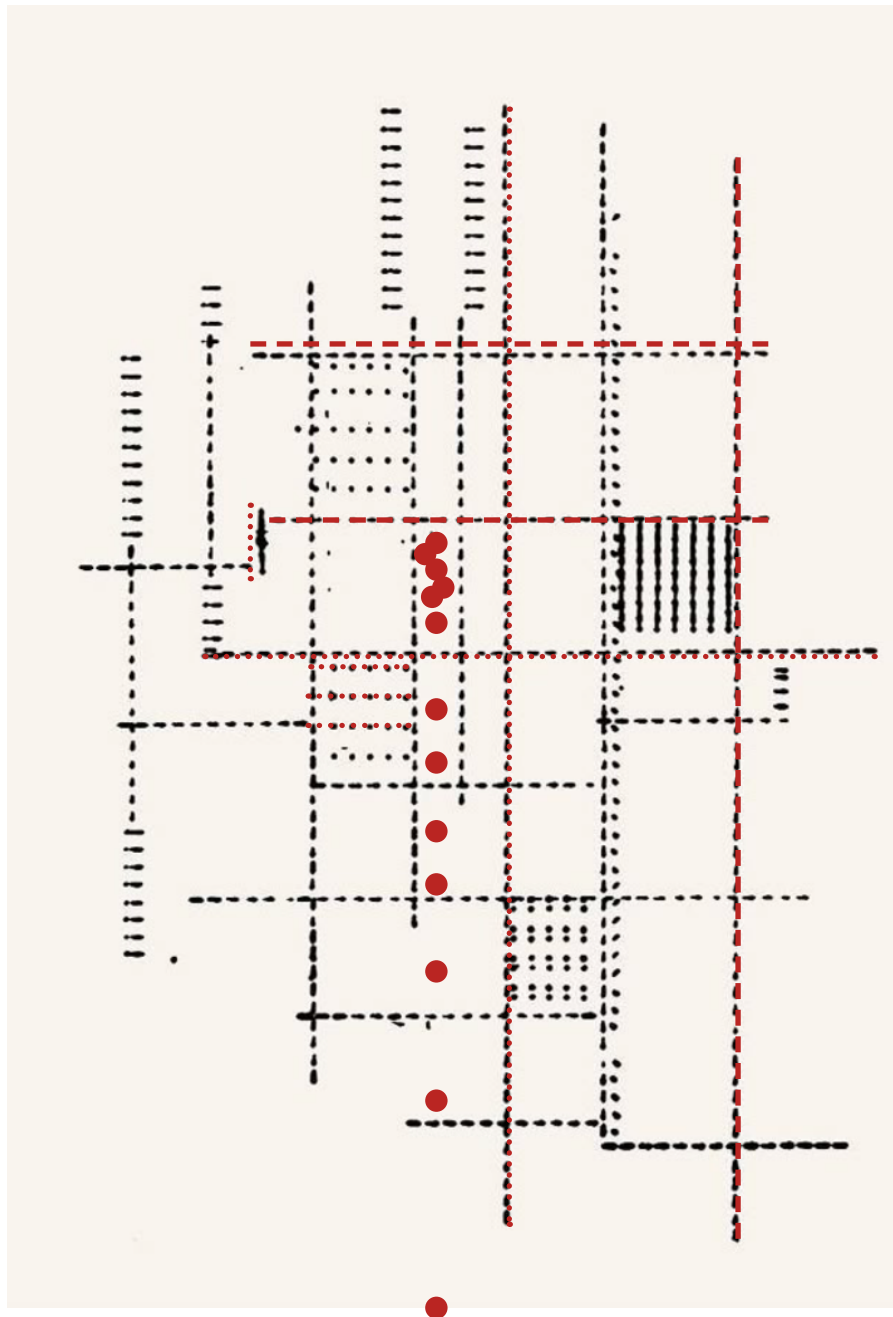
u

gir

itz

Meer aandacht voor
de uitvoering

ig



Beleidsinfarct: Hoe bestaat het en hoe komen we er vanaf?

Theo Konijn en Willem van Spijker

Probleem en uitdaging

Er is iets vreemds aan de hand in ons bestuur. Wij werken al veertig jaar in het openbaar bestuur en dit hebben we nog niet meegemaakt.

Wat wij waarnemen: De Haagse politiek vraagt dagelijks de aandacht en vaardigt wekelijks wetten en regels uit. Het aantal beleidsambtenaren in de Haagse torens is de laatste twintig jaar verdrievoudigd. Uitvoerende instanties kraken en piepen en hebben nauwelijks ruimte om te doen wat ze moeten doen. Burgers worden gewantrouwd en voelen zich te kort gedaan, de dienstverlening hapert meer en meer. Er zijn tal van problemen in ons land die vragen om een goede aanpak, maar het bestuur presteert almaar minder. De sturingsdrift vanuit Den Haag is ongekend, maar feitelijk levert het bestuur erg weinig; zie stikstof, zie onderwijs, zie woningnood, zie migratie, zie...

En het lijkt een vicieuze cirkel, een zich repeterend patroon. Telkens als iets niet werkt, als het probleem niet goed wordt aangepakt, komt de regering met

nieuwe regels, nieuwe wetten, met almaar vaker het etiket 'spoed' of 'nood', waarmee de uitvoering verder wordt belast.

Het is vreemd. Een massale concentratie in Den Haag van mensen, aandacht en regels om te sturen en in de praktijk komt er bar weinig van terecht. Terwijl anderen die iets zouden kunnen betekenen, maatschappelijke instellingen, uitvoerende instanties, ondernemers en burgers, steeds minder ruimte krijgen in onze dichtgeregelde samenleving.

Het is vreemd en het is verontrustend. Ons bestuur lijkt vastgelopen. Er lijkt sprake van een beleidsinfarct. De natuurlijke bloedsomloop tussen bestuur en burger, tussen politiek en ambtenarij, tussen beleid en uitvoering, tussen plan en resultaat, lijkt gestremd.

Dit is onze waarneming. In dit essay verkennen we of deze waarneming kunnen onderbouwen, zoeken we naar onderliggende motieven en patronen die het beleidsinfarct mogelijk hebben veroorzaakt en in stand houden, en duiden we de effecten daarvan.

En als onze observatie een betekenisvolle lijkt, dan vraagt dat uiteraard om actie om het infarct op te heffen, al dan niet met dotteren en het aanleggen van bypasses. We besluiten ons essay met een aantal aanbevelingen daarvoor.

In deze hectische politieke tijden, waarin democratie geen gegeven meer lijkt, is het des te belangrijker om een goed functionerend bestuur, een goede overheid te hebben die democratisch is geworteld en verankerd. Bij gebrek aan democratische tegenkrachten bij een concentratie van politieke macht, ligt het gevaar van autocratie op de loer, zo zien we in een aantal westerse landen. Laat de huidige situatie daar geen bedding voor zijn.

Denk met ons mee!



Wat hebben wij zien gebeuren?

Wij werken sinds 1980 in het publieke domein. Als ambtenaar, als adviseur, als activist en als kleine zelfstandige. Wij waren erbij, we deden mee, en we kijken ernaar.

Jaren 80: Willem begon als ambtenaar bij de Gemeentelijke Dienst Herhuisvesting in Amsterdam. De "GDH" was een begrip in de stad, daar moest je zijn om een woning te krijgen. Door middel van een distributiestelsel wees de gemeente alle betaalbare woningen toe. De wachttijden waren lang. Als burger mocht je één keer een aanbieding weigeren. Elke ochtend verzamelden zich honderden mensen in de hal van het kantoor voor een woning.

Theo begon als ambtenaar in de Stadsvernieuwing in Amsterdam. Nadat bewonersgroepen in actie waren gekomen tegen de afbraakplannen van de gemeentelijke diensten, nestelden Projectgroepen Stadsvernieuwing zich in de buurten. Ze gingen samen met bewoners 'Bouwen voor de buurt'. Ze hadden mandaat om met de bewoners en woningcorporaties harde afspraken te maken.

Jaren 90: Willem was projectleider Planning en Control en maakte managementcontracten tussen College B&W en ambtelijke diensten. Hij was projectdirecteur om de Stadsprovincie te maken en haalde de voorpagina van de Telegraaf met het plan om 5000 ambtenaren te verzelfstandigen. Daarna werd hij manager bij KPMG

Theo bekwaamde zich als adviseur in Opdrachtgever-Opdrachtnemer-relaties, bouwde aan samenwerkingsconstructies tussen publieke partijen en hij werd een bekendheid op Ketensamenwerking.

Jaren 00-20: Theo en Willem kwamen samen bij Van Vieren, een adviesbureau voor de publieke zaak. Ze ontplooiden maatschappelijke initiatieven en coöperaties. En vanuit die kennis begeleidden ze beleidsdepartementen 'hoe omgaan met de samenleving'.

Verzelfstandiging en verstatelijking

Vanaf begin jaren 80 voltrok zich een omwenteling in de inrichting van de overheid. De geschiedenis is bekend¹. De opgebouwde verzorgingsstaat werd stap voor stap ontmanteld. Een golf van privatisering voltrok zich: Energiebedrijven, Ziekenfondsen, Openbaar vervoer. Tegelijkertijd verzelfstandigden vele taken in ZBO's en agentschappen; inmiddels meer dan 600; UWV, SVZ, RIVM, COA, CBR, IND, Onderwijs. Op Rijksniveau werden de zogenaamde Kerndepartementen gevormd, de 'beleidskernen' van ons land. Ten derde werden maatschappelijke organisaties onder prestatiebesturing van de overheid gebracht, zoals ziekenhuizen, thuiszorg, welzijn. Dit waren tot dan toe lokaal verankerde organisaties, ingebed in gemeenschappen. Een flinke schaalvergroting van deze organisaties vond plaats met een groeiende bestuurslaag los van de lokale vestigingen.

Ten vierde vond een ingrijpende decentralisatie plaats. Dit ging ook gepaard met schaalvergroting; van 811 (1980) naar 342 gemeenten (2024).

Deze omwenteling was de uitkomst vanuit verschillende bewegingen en motieven. De WRR noemt drie motieven:

- I. Sturing op geld en prestaties Het eerste motief is economisch van aard: De economische crisis noopte tot zware bezuinigingen. Daarbij groeide de overtuiging dat de overheid niet effectief en efficiënt was, zeker niet in vergelijking met het bedrijfsleven. Streven was een afgeslankte overheid die stuurt op 'output', op prestaties.
- II. Sturing op individuele burgers Het tweede motief richt zich op de burgers; toenemende individualisering vroeg om meer differentiatie in de dienstverlening. Het overheidsbeleid richt zich op individuele burgers als subjecten, in plaats van op organisaties en gemeenschappen.
- III. Primaat van de politiek Het derde motief is politiek: Er zou een te vergaande vervlechting van staat en samenleving zijn. De overheid moest zich

terugtrekken uit de samenleving en zich richten op kerntaken. Er bestond wantrouwen in de uitvoeringsdiensten en in maatschappelijke instellingen. Deze gingen te veel hun eigen gang, een 'staat in de staat', een ongewenste 'vierde macht'. De oekaze Kok uit 1998 was een uiting van dit wantrouwen; het verbod voor ambtenaren om met Tweede Kamer leden en met de media te praten.

Groeiende Regeldruk

Het sleutelwoord binnen de overheid wordt 'regie'. Minder zelf doen, en 'sturen' op de taken die door anderen worden gedaan. Een scheiding tussen Beleid-Uitvoering-Toezicht voltrok zich, waarbij Beleid het primaat kreeg. Beleid stelt de regels waar de Uitvoering naar moet handelen. Toezicht controleert of dat gebeurt².

Deze ontwikkeling leidt tot een groeiend aantal regels.

Jaarlijks komen er gemiddeld 80 wetten en 120 regelingen bij.

Aantallen wetten en regelingen³

1980: 1100 wetten + een onbekend aantal regelingen

2004: 1800 wetten + circa 2675 regelingen: totaal circa 4475

2009: totaal wetten en regelingen 8800

2019: totaal wetten en regelingen 9834

Verdrievoudiging van Beleidsambtenaren

Niet alleen het aantal regels maar ook het aantal regel-makers is toegenomen.

Aantallen beleidsambtenaren bij het Rijk⁴

2000: 6000 (schatting)

2012: 11.700

2023: 17.800

De toename van beleidsregels en beleidsambtenaren is uitdrukking van de groeiende behoefte van de politiek om de publieke ruimte te willen beheersen. Sturingsdrift noemt Kim Putters dat⁵.

Andere competenties van beleidsambtenaren bij het Rijk⁶

- In 2023 werd in slechts 11% van de vacatures gevraagd om vakinhoudelijke kennis of ervaring. In 2015 was dat nog 34%
- De hoogst scorende competentie is 'politieke sensitiviteit/antenne'; dit geldt voor 60% van de vacatures
- Een eis die de afgelopen tien jaar geheel is verdwenen is 'Integriteit'

Topambtenaar Mark Frequin wordt in het onderzoek gevraagd naar de betekenis van 'politieke sensitiviteit'; "Dat betekent dat je de Minister uit de wind moet kunnen houden".

Toegevoegde observatie van ons: er zijn nu 990 communicatie-adviseurs in dienst, dat zijn er bijna 100 per ministerie/minister. Ook hier stevige groei, in 2012 waren het er nog 670.

Meer regels, meer beleidsambtenaren, verstrengeld met de politiek. Wat zijn effecten?

Afnemende prestaties

Gevolg van de groeiende bemoeienis van de politiek en beleidsambtenaren is dat uitvoeringsinstanties en zelfstandige publieke organisaties onmachtig zijn gemaakt. Ze hebben slechts beperkte handelingsruimte. Bekend voorbeeld is natuurlijk de Belastingdienst die geen discretionaire ruimte had in de fraudebestrijding bij toeslagen. Dat is geen uitzondering. Welke ruimte om te handelen heeft het COA om de situatie in Ter Apel op te lossen? Welke

ruimte heeft de UWV bij de toekenning van uitkeringen? Welke woningen mag een woningcorporatie aan wie verhuren? Gevolg is dat deze instanties de verantwoordelijkheid om het goede te doen niet kunnen waarmaken. Het is best tragisch. Het bestuur wilde graag 'het profijt van de overheid' scherper maken. De overheid ging sturen op output, op prestaties. Door prestatie-eisen te gaan stellen kreeg de overheid evenwel zelf opvattingen over de geleverde prestaties en als deze niet voldeden in de ogen van overheidsbestuurders werden aanvullende en nieuwe prestatie-eisen gesteld. De politiek ging bedenken en bepalen (= Beleid maken) wat organisaties moesten leveren. Daarmee maakten de bestuurders zich verantwoordelijk voor alles wat publieke organisaties doen. Maar ze kunnen het niet waarmaken.

Verantwoordelijkheid is zoek

Noch de politiek, noch de beleidsdepartementen, noch de uitvoerende instanties kunnen de verantwoordelijkheid nemen én waarmaken. Geen van drie kan het goede leveren.

Een goed voorbeeld daarvan is het onderwijs. De schoolbesturen zijn vanaf 1995 zelf verantwoordelijk voor hun begroting en hun prestaties. Ze krijgen vervolgens te maken met honderden (beleids)regels. Sindsdien is de kwaliteit van het onderwijs gedaald, maar wie kan daarop worden aangesproken? De Minister verwijst naar de scholen. De schoolbesturen verwijzen naar de veelheid aan regels en te weinig geld. De onderwijsinspectie stelt dit verantwoordelijkheidsvacuüm aan de orde, maar kan niet ingrijpen⁷. En de leerkrachten en leerlingen delven het onderspit.

Eenzelfde proces voltrekt zich met de decentralisaties, denk aan de jeugdzorg. Waarbij de lokale overheden zelf ook weer aan het 'regelen' zijn geslagen, met een stijging van het aantal beleidsambtenaren bij diezelfde overheden als gevolg.

Wederzijds wantrouwen burger en overheid

Nog nooit heeft de burger zoveel formulieren in mogen vullen. En dat geldt in het bijzonder voor burgers die zich in kwetsbare omstandigheden bevinden; die bijvoorbeeld arm zijn, zonder werk, mensen die bijzondere zorg nodig hebben, die hun woning niet kunnen betalen⁸.

Burgers zijn tot consument gemaakt en gedragen zich ook zo. Als ze niet krijgen waar ze recht op menen te hebben, gaan ze tot de hoogste rechter. Of ze plegen fraude. Beiden leiden tot de overheidsreactie om meer regels op te stellen. En zo groeit wantrouwen in de goede trouw van burgers.

Dat geldt voor individuele burgers en doet zich ook voor bij burgers die gezamenlijke initiatieven nemen. Na aanvankelijke welwillendheid strandt menig burgerinitiatief in een woud van regels en door wantrouwen in de goede bedoeling⁹. Het leven van burgers en hun gemeenschappen zijn niet meer het vertrekpunt van het bestuur en beleidmakers. Zij menen dat zij de samenleving besturen, burgers zijn het mikpunt geworden. Ze denken dat zij de samenleving maken, in plaats van dienstbaar te zijn aan de samenleving, aan de burgers. Het is tragisch. De overheid ging sturen op individuen in plaats van op het waarden van collectieve voorzieningen. De lokale zeggenschap over en van publieke organisaties is uitgehold door een stapeling van beleid.

Ambtenaren aan banden, papieren werkelijkheden

De constatering mag zijn dat Bestuur en Beleid opereren in een eigen bubbel, gescheiden van de dagelijkse uitvoering en praktijk. Samen produceren ze een papieren werkelijkheid¹⁰. Daarbij is beeldvorming inmiddels net zo belangrijk als concreet resultaat. Aandachtspolitiek noemt Tom Jan Meeus dat¹¹. Krachtige taal, sweeping statements, ze klinken goed. Maar tegelijkertijd staan ze werkelijke oplossingen in de weg. De werkelijkheid is immers complex en weerbarstig en het wikken en wegen van informatie, het schikken en plooiën

met alle betrokkenen is wezenlijk voor een gedragen resultaat, aldus Meeus.

Het politiek systeem zet zichzelf op de troon. Politici geloven steeds meer dat zij het moeten 'oplossen'. En bij gebrek aan tegenmachten (uitvoerende instanties, maatschappelijk middenveld, maatschappelijke ondernemingen, actieve burgers), kijkt iedereen van de weeromstuit ook steeds meer naar het politieke systeem om 'het' op te lossen.

Ook het ambtelijk tegenwicht, met vakkennis en verbinding met de samenleving, is afgenomen. Politiek dienaar zijn is wat resteert, en dat doen ambtenaren en masse, zoals we lieten zien.

Er is zodoende een beleidsinfarct ontstaan die een gezonde bloedsomloop tussen samenleving en overheid, en daarbinnen tussen uitvoering, beleid en bestuur onmogelijk maakt.

"Ik ben beleid", sprak minister Faber. Bondiger kunnen wij het infarct niet formuleren. En als we niet oppassen is *L'Etat c'est moi* niet ver meer, al dan niet getooid met blonde pruik. Autocratie dreigt.

Wat hebben we nodig?

Onze conclusie: Het beleidsinfarct bestaat¹². Het kenmerkt zich door de gevaarlijke combinatie van ongebreidelde politiek bestuurlijke sturingsdrift met afzondering van de gemeenschap, afzondering van de dagelijkse praktijk en werkelijkheid van uitvoering. Hoe doorbreken we dit? Welke bypasses hebben we nodig, waar moet gedotterd worden?

Wij denken dat het ten eerste van belang is om tegenkracht en tegenmacht te organiseren om de politieke sturingsdrift in toom te houden. Naast de politieke arena moeten we arena's creëren waar in de dagelijkse werkelijkheid van burgers en uitvoerders goed werk wordt geleverd.

- I. De uitvoerende instanties, beter gezegd de publieke dienstverleners hebben (discretionaire) ruimte en zeggenschap nodig, bevrijd van knellende Haagse regelgeving. Geef woningcorporaties, ziekenhuizen, het COA, de UWV, Scholen, de Belastingdienst de ruimte om het goede te doen, in plaats van de regels moeten uitvoeren. Zorg dat ze weer lokaal verankerd zijn en werken vanuit de lokale gemeenschappen met zeggenschap op deze organisaties, in plaats van sturing op individuen en efficiency.
- II. Geef burgers, geef de samenleving de middelen om zelf tot goede publieke praktijken te komen. Er zijn miljarden beschikbaar gesteld voor goede 'uitvoering'; die gaan nu naar beleidsmedewerkers en consultantbureaus. Geef ze aan de gemeenschap¹³. Burgers die weer verantwoordelijkheid nemen en niet alleen als consument hun hand ophouden en eisen stellen¹⁴.
- III. Geef ambtenaren weer macht en snoei in aantal. Zie ze als deskundige dienaren van het publieke domein, dienend aan wat de samenleving nodig heeft en vraagt. Dat vraagt ambtenaren met kennis van zaken, praktische wijsheid, luistervermogen, die goede dienstverlening door de overheid aan de burgers weten waar te maken. Halveer het aantal beleidsambtenaren in de Haagse beleidstorens en stel deze slimme mensen ter beschikking van de samenleving.

In de tweede plaats is een opschoning in het politiek systeem nodig.

- I. Andere invulling van het begrip en de betekenis van Beleid¹⁵. Beleid is verworden tot mooie plannen en beloften, met regelgeving die losstaat van de werkelijkheid van de burgers, waarbij de verantwoordelijkheid voor de effecten zoek is. Goed Beleid levert a) Publieke kwaliteit (bijvoorbeeld een dak boven je hoofd, goed onderwijs) en dat niet als belofte maar als effect; b) Democratische kwaliteit, het draagt bij aan prettig en vrij samenleven met zeggenschap over ons eigen leven; c) Staatsrechtelijke kwaliteit, rechtvaardig,

- eerlijk, zorgvuldig, bescheiden en begrijpelijk. Beleid is het goede doen. Beleid is niet meer of minder dan goede uitvoering! Beleid maken los van goede uitvoering moet worden verboden. Zo krijgen we een overheid die geeft in plaats van neemt.
- II. Een dienende politiek. We hebben politici gekozen om ons te helpen ons leven prettig en leefbaar te maken. Dat vraagt om politieke sturing die zorgt dat de overheid de goede basiskwaliteit levert aan de burgers. Betrouwbaar, bestendig (niet steeds wat anders), met effect op lange termijn in plaats alleen op korte termijn, goed en aandachtig onderhouden. De discretionaire ruimte van de politiek moet tot dit doel beperkt worden. Meer mogen ze niet doen.

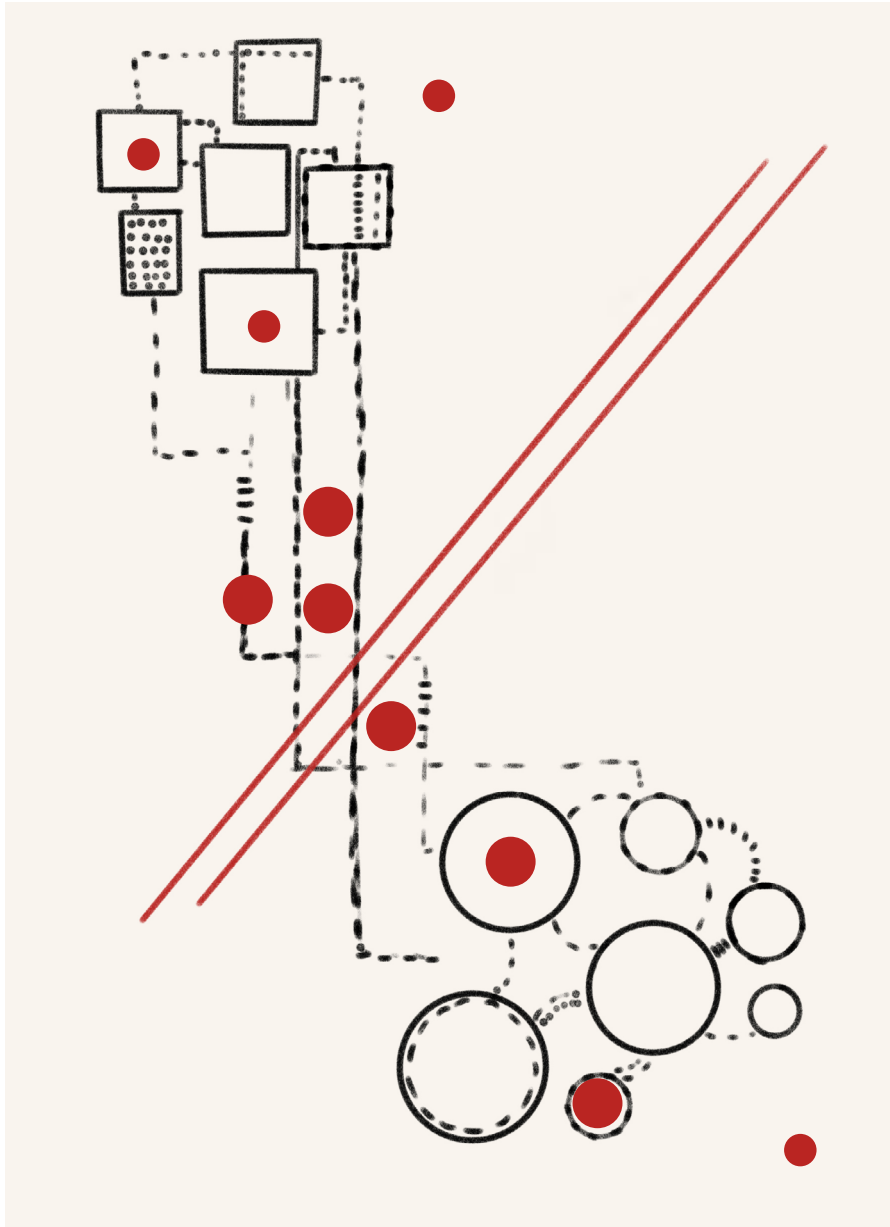
Denk met ons mee, vroegen wij aan het begin van ons verhaal. En we zien u nu denken, mooie aanbevelingen, heren, maar dat gaat de politiek natuurlijk niet doen. Het is al zo vaak geroepen en geprobeerd en nog nooit gelukt. Ook politici kunnen zich niet aan hun eigen haren uit het moeras trekken.

En toch... Ook 40 jaar geleden vond een omwenteling plaats ondanks machtige tegenkrachten. Dat kan ook nu weer. Laten we vooral aan de gang gaan. Doe met ons mee. Het kan zoveel beter en onze democratie is het waard.

Eindnoten:

1. Zie het uitstekende rapport van de WRR uit 2012, 'Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking van de overheid'. En zie de indrukwekkende analyse van de opkomst en 'overwinning' van het neoliberalisme van Bram Mellink en Merijn Oudenampsen, 'Neoliberalisme', 2022.
2. Overigens heeft Toezicht zelden de gezaghebbende positie gekregen die was bedoeld. Bekend voorbeeld is de vroegtijdige waarschuwing van Toezicht op het gevaar van aardbevingen in Groningen, dat door de minister en beleidstop in de wind is geslagen.

3. Bronnen: ministerie EZK 2019, staatssecretaris Mona Keizer in brief aan de Kamer; en rapport WODC 2004 'alle regels tellen' over periode 1980-2004
4. Bron: VerantwoordingsKamerbrief 2024
5. K. Putters, het einde van de BV Nederland (2022). Bijzonder genoeg: In 2010 werd een SG vrijgesteld (Roel Bekker) met de opdracht om de sterk gegroeide beleidscapaciteit te verminderen, van toen 10.000 naar een beoogde 7000. Een mislukking. Volgens Bekker door het groeiend aantal taken dat de overheid zich toe-eigent en de onstuitbare politieke behoefte aan nieuw en ander beleid. (Bekker, Hoe dichter bij Den Haag, hoe minder afslanking, In Staat van Ambtelijke Dienst 2013)
6. In een onderzoek van Investico (Coen van de Ven cs, 2023) zijn 130.000 Rijksvacatures onderzocht sinds 2015.
7. De inspectie noemt het "bewaken van de maatschappelijke opdracht, het collectieve belang (...) misschien wel de grootste opgave in ons stelsel. Verslag Onderwijsinspectie 2016-2018, getiteld 'De staat van het onderwijs'.
8. Zie Tim s Jongers, Armoede uitgelegd aan mensen met geld. 2024
9. Lees bijv het interview met Peter Prak, knarrenhofbouwer, in de Volkskrant sept 2024
10. Zie Essay Thomas Munts 'Een koninkrijk van papier: in modern bestuur is alles abstract' De Groene Amsterdammer 30-10-2024.
11. Tom Jan Meeus, Duidelijkheid, essay 2024
12. Tjeenk Willink noemt het zelfs Betonrot in zijn 'testament' (2019). Marije van den Berg benoemt het bij de lokale overheid als Beleidsbubbel (2023)
13. Theo is bijvoorbeeld voortrekker bij KetelhuisWG, een warmtecoöperatie en toonbeeld van burgerinitiatief en gemeenschapsdenken.
14. Naast de parlementaire democratie hebben we een levendige maatschappelijke democratie nodig. Voor onderbouwing zie ons essay Nieuw Publiek Werken (Van Spijker, Tops en Van Erkel, 2016).
15. Marije van den Berg, Beleidsbubbel, p. 25 ev (2023)



Het versterken van de uitvoering bij gemeenten: Waarom het moeizaam is en hoe het wel kan

Frank van Erkel en Marian De Kleermaeker

In Nederland zien veel burgers een overheid die veel praat, maar weinig doet. Tenminste, als we de krant, social media en sommige politieke partijen mogen geloven. Ook uit onderzoek¹ komt het beeld steeds meer naar voren dat de kloof tussen overheid en inwoner groot is geworden, zeker onder bepaalde delen van de bevolking. Gemeenten - als de laag van de overheid die het dichtst bij de burger staan - worden steeds vaker geconfronteerd met complexe taken en hoge verwachtingen. Tegelijkertijd lopen ze tegen structurele beperkingen aan, zoals een tekort aan middelen, ingewikkelde regelgeving en een gebrek aan samenwerking. Ondanks de roep om een sterke en effectieve uitvoering, lijken veel initiatieven die beogen de uitvoeringskracht te verbeteren, te stranden in goede bedoelingen zonder blijvend resultaat. Waarom is het zo lastig voor gemeenten om zichtbaar aanwezig te zijn in de uitvoering, en hoe kan het dan wél?

We duiken hier in het probleem en verkennen de onderliggende oorzaken van de regelmatig haperende uitvoeringskracht bij gemeenten. We stellen de uitvoering centraal en wellicht ook een beetje provocerend, omdat dit voor ons een beeld oproept van daadwerkelijk leveren, van produceren, van boter bij de vis. De uitvoering is een belangrijke activiteit die in overheidsland makkelijk ondergesneeuwd dreigt te raken door de aandacht voor beleid terwijl tegelijkertijd de inwoner juist met de uitvoering te maken krijgt.

Aan de hand van voorbeelden en hoopvolle ontwikkelingen schetsen we een perspectief waarin gemeenten niet alleen meer kunnen doen met wat ze hebben, maar ook beter en innovatiever kunnen werken. Het slot biedt een positieve visie op de toekomst, waarin de uitvoering met nog meer kracht en zichtbaarheid kan worden opgepakt.

De uitdagingen van vandaag: gemeenten tussen druk en daden

Gemeenten vormen een cruciale schakel in het openbaar bestuur. Ze maken en voeren beleid uit op terreinen die direct impact hebben op het dagelijks leven van burgers, zoals zorg, huisvesting, klimaat en veiligheid. De rationale hierachter is dat de gemeente - als meest nabije overheidslaag - juist de plek is waar goed en op maat bij de eigen inwoner, beleid gemaakt én uitgevoerd kan worden. En de gemeente zou ook het beste in staat zijn om de problematiek in al haar facetten aan te pakken en kan 'doen wat nodig is'. Los van beleidskolommen en ambtelijke silo's. Deze positie biedt kansen, maar ook enorme uitdagingen. Gemeenten krijgen steeds meer verantwoordelijkheden toebedeeld, vaak zonder de bijbehorende middelen of duidelijke kaders. In dat licht passen ook de vaak gebruikte dramatische woorden 'het ravijn jaar 2026'. Hierdoor worden ze regelmatig het afvoerputje van beleidsproblemen die op hoger niveau niet worden opgelost, gemangeld en overvraagd.

Toch tonen gemeenten veerkracht. Bij crisisonstandigheden, zoals de opvang

van Oekraïense vluchtelingen of de uitkering van energietoelagen, weten gemeenten snel en adequaat te handelen. Deze successen tonen de kracht van nabijheid en betrokkenheid: gemeentelijke medewerkers kennen hun inwoners, staan letterlijk dicht bij hen en kunnen niet wegstijgen. Tegelijkertijd leidt deze nabijheid tot een onevenredige belasting. Gemeenten worden steeds vaker geconfronteerd met de problemen van een overheid die niet in staat is om haar beloftes waar te maken. In plaats van een sterke beleidsvormende en uitvoerende schakel, dreigen gemeenten meer continue houtje-touwtje oplossingen te vinden voor structurele tekortkomingen in het bestuurlijke systeem.

De dieperliggende oorzaken van haperende uitvoeringskracht

De problemen in de uitvoering zijn geen toeval of incident. Ze komen voort uit een complex samenspel van factoren, variërend van structurele beperkingen tot cultuur en politieke druk.

We benoemen een aantal factoren die wij tegenkomen.

Eén van de meest prangende problemen is de krapte in capaciteit en middelen. Gemeenten kampen al jaren met structurele bezuinigingen, die vooral de uitvoerende functies raken. Uitvoerende beroepen hebben een slechter imago en worden minder gewaardeerd. Daardoor is het aantrekken van talent lastig, en het vasthouden van talent een nog grotere uitdaging. Daarbij komt dat uitvoering arbeidsintensief is. Het huisvuil ophalen, de straat schoon en heel houden, de plantsoenen gesnoeid houden: het kost allemaal tijd en menskracht. Tegelijkertijd wordt de druk op de uitvoering vergroot door de toename van complexe vraagstukken, zoals de energietransitie, digitalisering en sociale ongelijkheid. Complexe vraagstukken vergen complexe beleidsvorming binnen gemeenten, waardoor de aandacht - en vaak daarmee vaak ook het geld - nog verder wegschuift van de uitvoering. Werken binnen beperkte en ook nog af-

nemende middelen, betekent kiezen. Gemeenten kiezen dan vaak voor het deel dat in ieder geval geen andere organisatie kan doen: het maken van beleid. De afgelopen jaren zijn we daar ook in onze werkpraktijk tegenaan gelopen.

Helaas maar al te vaak wordt wetgeving en beleid nadat het gemaakt is, 'uitgestort' over de uitvoering. Zonder dat er ruimte en aandacht is om te horen wat er in de praktijk gebeurt als dat beleid wordt toegepast. Dan kom je bij situaties waarbij ooit vanuit beleid bedacht wordt dat het goed is als een ingezet hulptraject gecheckt wordt volgens het 'vier ogen principe', en dat dan in de praktijk leidt tot een extra wachttijd van zes weken tot alle handtekeningen gezet kunnen worden. Een ervaren gebrek aan uitvoeringskracht, gevoed door beleid met hele goede intenties maar ook stevige onbedoelde effecten. Vervolgens blijkt het bijna godsonmogelijk om dat beleid weer aan te passen aan de bedoeling.

Marian was actief binnen het programma 'Ontregel de Zorg' geïnitieerd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De insteek was om de administratieve lasten in de zorgsector te verminderen en de positie van de uitvoering te versterken. Om de systeem-doorbraak mogelijk te maken, die hiervoor nodig was (regels afschaffen leidt altijd tot weerstand) had de toenmalige Minister van VWS, Hugo de Jonge, een speciaal Adviseur aangesteld. Als Speciaal Adviseur van de Minister kreeg Rita Verdonk de opdracht om te doen wat nodig was, om de zorg in het Jeugdveld te ontregelen. Het team organiseerde bijeenkomsten met zorgprofessionals, aanbieders en gemeenten om knelpunten te identificeren en oplossingen te formuleren. Een belangrijk voorstel – dat gemaakt is met en door de uitvoerende professionals zelf, dus volledig gecheckt op of het zou helpen in de praktijk - was de introductie van een ministeriële regeling om het aantal productcodes (destijds ongeveer 3.800) drastisch te verminderen. Dat zou de administratieve lasten aanzienlijk verlichten. Ondanks deze inspanningen is de ministeriële regeling een aantal jaar later nog altijd niet ingevoerd. Daarmee is het traject 'Ontregel de Zorg' een

mooie illustratie van de uitdagingen bij het verminderen van bureaucratie in de zorgsector en hoe lastig het is om veranderingen binnen gevestigde structuren door te voeren.

Ook zien we ook dat er nog steeds een zekere hiërarchie bestaat. Beleid is de bovenliggende partij, is meer fancy. Uitvoering wordt minder gewaardeerd. Wil je echt carrière maken, dan is het beter om tegen beleid aan te schurken. Frank voerde als interim-directeur van een stadsdeel gesprekken met een zeer talentvolle leidinggevende op het gebied van veiligheid in de uitvoering die zich afvroeg of ze zichzelf niet tekort deed en niet beter projectleider kon worden bij een centrale directie: een kleiner aandachtsgebied, minder personele zorg, meer betaald en geen piketdiensten.

Deze uitdagingen – te weinig personeel en veel aandacht voor beleid – concurreren met elkaar om prioriteit, terwijl de beschikbare middelen tekortschieten om zelfs de basis goed te organiseren. Het gevolg is dat op steeds meer gebieden, steeds meer gemeenten ervoor kiezen om de uitvoering niet meer zelf ter hand te nemen. Nog maar weinig gemeenten halen zelf het afval op, of voeren zelf de eerste contacten uit in het wijkteam. Waar de Rijksoverheid kiest voor decentralisatie om haar taken beheersbaar te houden, kiest de gemeente (te) vaak voor het uit- en aanbesteden van het daadwerkelijke 'doen'.

Dat gebeurt vaak met de naam 'op afstand zetten' van de uitvoering. Natuurlijk zien we ook de voordelen, bijvoorbeeld dat uitvoeringsorganisaties zich volledig kunnen richten op hun taak met minder politieke druk en minder bureaucratische rompslomp, wat de efficiëntie kan verhogen. Maar wij zien ook de vele nadelen: een risico op verkokering en verlies van samenhang, een grotere afstand tot inwoners en gebrek aan maatwerk. Gelukkig merken we dat er weer meer gekeken wordt om uitvoering dichterbij te organiseren.

Samenwerking binnen en tussen overheden is een andere pijnlijke achilleshiel. Hoewel samenwerking steeds vaker wordt gezien als de sleutel tot succes, blijkt het in de praktijk moeilijk om uiteenlopende belangen en prioriteiten op één lijn te krijgen. De versnippering van taken en bevoegdheden zorgt voor verwarring, vertraging en gemiste kansen. Dat is niet van vandaag op morgen. Hans Leeflang had het in 2017 in dat opzicht al over de 'Haagse Patatsnijder' ('Daar ga ik niet over, daar moet je bij instantie/dienst X of Y voor zijn'). Zo ontstaan er situaties waarin niemand de verantwoordelijkheid neemt, terwijl problemen blijven liggen. Dit leidt tot verzuchting bij de beleidsmaker en tot frustratie bij de uitvoerder.

Ook de politieke druk op gemeenten legt een zware hypotheek op de uitvoeringskracht. Beleidsmakers en politici zoeken naar snelle resultaten om kiezers tevreden te stellen. Dit leidt vaak tot onrealistische verwachtingen en onvoldoende aandacht voor de lange termijn².

Daarnaast leidt de focus op meetbare doelen en prestatie-indicatoren, nog altijd hardnekkige overblijfselen van het New Public Management-denken, tot een overdaad aan protocollen en controlemechanismen. Hoewel regels houvast bieden, maken ze het werk van uitvoerders vaak nodeloos ingewikkeld. Al ziet een uitvoerder de mogelijkheid om slim zaken te combineren of sneller tot het gewenste resultaat te komen, vaak wordt dit onmogelijk gemaakt door alle regelgeving. Daarbij wordt van de uitvoerder verwacht dat hij alle regels 'gewoon' toepast, *compliance rules*.

De gevolgen van een zwakke uitvoering zijn verregaand. Burgers verliezen vertrouwen in de overheid als beloften niet worden waargemaakt. Wanneer regels te complex zijn of de dienstverlening faalt, voelen inwoners zich in de steek gelaten. Dit versterkt het gevoel van een kloof tussen burger en bestuur,

met maatschappelijke onrust en wantrouwen als gevolg. Ook bestuurlijk en financieel zijn de kosten hoog. Problemen die niet tijdig worden opgelost, escaleren en vragen om dure herstelmaatregelen. De toeslagenaffaire is daarvan een sprekend voorbeeld.

Opvallend is dat iedereen het ziet, eigenlijk ook anders wil, maar zich tegelijk ook onmachtig voelt om het anders te regelen. Als reden wordt aangevoerd dat de complexiteit niet te versimpelen is (immers, het is complex).

Wat gemeenten meer of beter kunnen doen

Hoewel de uitdagingen groot zijn, zijn er hoopvolle ontwikkelingen en duidelijke richtingen waarin verandering mogelijk is. Gemeenten kunnen hun uitvoeringskracht versterken door een combinatie van strategische keuzes, betere samenwerking en innovatieve werkwijzen. Dit vereist een herwaardering van de uitvoering en een cultuurverandering die de kloof tussen beleid en praktijk overbrugt. We willen hier een lans breken om het gesprek voortaan te starten met waarnemingen die vanuit de praktijk gedaan worden. Ga meer praten met professionals die actief zijn in de frontlinie, en luister goed naar wat er daar verteld wordt. Over wat zij waarnemen in de samenleving, en waaraan de professional behoefte heeft om zijn werk beter te kunnen doen. En ondersteun hem als hij wil afwijken van de bestaande wet- en regelgeving, in de gevallen dat strikte wetstoepassing leidt tot ongewenste maatschappelijke effecten. Hoe mooi zou het niet zijn om pas daarna de vraag te stellen of een beleidswijziging of een nieuw beleid wenselijk is. We geven hier een aantal ontwikkelingen die ons hoopvol stemmen.

De burger (nog meer) centraal

'Werken vanuit de bedoeling'. Wie wil dat niet? Voor ons betekent dat dan wel echt werken vanuit het perspectief van de burger. We praten al jaren over meer 'van buiten naar binnen werken'³. Dit kan helpen om beleid te ontwerpen dat

niet alleen ambitieus, maar ook uitvoerbaar is. Dit betekent dat beleidsmakers vanaf het begin uitvoerders en burgers betrekken bij het proces. Zo kunnen praktische obstakels vroegtijdig worden gesignaleerd en opgelost. Maar er is meer nodig hebben we ervaren de afgelopen jaren. Pas als de overheid niet boven maar naast de partijen staat gaat het werken. Het gaat dus ook om het vergroten van inwoners-betrokkenheid en het versterken van overheids-nabijheid.

Meer inwoners-betrokkenheid is belangrijk om echt partnerschap na te streven en te kijken waar de overheid zich meer faciliterend kan opstellen en bescheiden kan vragen waar zij mogelijk iets kan toevoegen. Participatie andersom noemde we dat al zo'n 10 jaar geleden. Recentelijk wordt daar in Amsterdam onder andere in het kader van de energietransitie Amsterdam een goed vervolg aan gegeven⁴.

Versterken van warme nabijheid

De overheids-nabijheid gaat over echt in contact staan met de samenleving. Met de voeten in de klei dus. De overheid dient weer zelf meer tot in de haarvaten van de samenleving te bewegen. Zoals eerder benoemd, is door efficiency denken en New Public Management veel van de uitvoering uitbesteed. Daarmee dus ook op afstand gezet en is het denken in silo's van smalle uitvoeringsterreinen vergroot (denk aan vuilnisophaal, groenvoorzieningen, organisaties voor werk en inkomen). Dit verhoudt zich slecht tot het maatwerk en de lokale aanwezigheid die gewenst is. Wordt het niet weer eens tijd om zelf de uitvoering ter hand te nemen en te kijken hoe je maatwerk kan leveren in wijken voor de burger? De overheid - lokale ambtenaren maar ook de lokale politici - is voor de burger te afwezig in de samenleving. Dan is het ook niet zo vreemd dat veel burgers afhaken⁵. Een van de redenen van het succes van Groep de Mos in Den Haag is dat die partij zich juist heel zichtbaar in de wijken manifesteerde.

Nabijheid betekent ook veel meer denken in en werken met gemeenschappen (zie ook het essay over de energietransitie). Mensen voelen zich gelukkiger wanneer ze een gemeenschap ervaren. Laten we dan ook meer investeren in opbouw van die gemeenschappen (een herwaardering van opbouwwerk in een moderne vorm) en laten we dat dan ook niet uitbesteden maar als kerntaak van de gemeente zelf zien.

Vaak liggen er goede initiatieven die gemeenschapsopbouw kunnen ondersteunen maar die worden nu niet altijd gezien of op waarde geschat. Ga als gemeente daarnaast staan en helpen wanneer het nodig is. Neem supermarkt Fris, een initiatief van de grassroots organisatie Studiezalen: het concept werkt, mensen praten door de lagere drempel veel eerder over hun problematische schulden⁶. Achter die ene voordeur moet tegelijkertijd wel een heel netwerk zitten: de supermarkt moet gevuld worden, onderwijs gegeven, schuldhulpverlening klaarstaan, stimuleren naar werk. Daar ligt een belangrijke rol voor een gemeente om direct te kunnen ondersteunen. En laten we afspreken dat we het woord 'doorverwijzen' in 2025 écht niet meer mogen gebruiken. Laatst vroeg iemand een beetje vertwijfeld aan Marian welk woord ze dan wel kon gebruiken. Met het voorstel eens te gaan kijken of de frase 'erbij halen' ook zou werken, ging deze professional op pad. Om later terug te komen met een zeer enthousiast 'ongelofelijk wat dat doet, het maakt het echt anders en beter!'. Taal doet ertoe, blijkt maar weer.

De vraag naar warme nabijheid speelt ook een rol bij fusiegemeenten. De herindeling wordt meestal ingegeven door doelen als grotere slagkracht en efficiency. Maar door de grotere schaal is het ook de vraag hoe ze overheids-nabijheid kunnen bieden, bewonersbetrokkenheid stimuleren en menselijke maat kunnen behouden. De jonge gemeente Dijk en Waard heeft daar veel aandacht voor. Ze maakte het waarderen en borgen van de identiteit van

dorpen en wijken tot speerpunt in het coalitieakkoord. Dat vereiste ook het versterken van contact van de gemeente zelf met de samenleving. De gemeente experimenteerde de afgelopen periode met meer nabijheid in bestaande buurten. De constatering is dat meer nabijheid en aansluiten bij de leefwereld ook schuring binnen de ambtelijke organisatie opleverde (ten aanzien van processen, planningen, afspraken en werkzaamheden) en een andere manier van denken en doen vergt. Tegelijk leerde de experimenten ook dat nabijheid zorgde voor een sterker onderling netwerk en dat de inzet van verschillende maatschappelijke partners vanuit nabijheidsprincipe een andere opdracht vereist.

Vereenvoudigen van regelgeving

We blijven het herhalen: Gemeenten hebben baat bij duidelijke en consistente regels die uitvoerbaar zijn. Dit vraagt om een kritische herziening van bestaande protocollen en het schrappen van overbodige verantwoordingsisen. Minder regels betekent niet minder grip, maar meer ruimte voor maatwerk en vertrouwen.

Eerder noemden we al dat compliance centraal staat. Het uitleggen waarom voor een afwijking wordt gekozen lijkt meestal ondergeschoven te zijn. We pleiten hier voor echt comply or explain: een aanpak waarbij aan de functionaris echt de keus wordt gelaten: zij mogen zelf bepalen of zij zich aan een bepaalde regels houden, maar als zij besluiten dat niet te doen moeten zij wel uit zichzelf actief uitleggen waarom niet. Dat geeft ruimte om de bedoeling meer centraal te stellen. Daarnaast zorgt het er ook voor dat resultaten boeken centraal komt te staan en de uitvoerder meer discretionaire bevoegdheid krijgt om dat te bereiken.

Wijkgericht werken⁷

Een belangrijke versterking voor de uitvoering is om gebruik te maken van wijkgericht werken. Door lokaal maatwerk te leveren, kunnen gemeenten beter inspelen op de behoeften van burgers en sneller resultaten boeken. De opgaven zijn daar echt zichtbaar en de juiste mensen die bij kunnen dragen voor de oplossingen zijn makkelijker aan één tafel te organiseren.

In Wijkteams, waarin hulpverleners, gemeentelijke diensten, woningbouwcorporaties, politie, scholen samenwerken, hebben bewezen dat ze bureaucratie kunnen verminderen en directe ondersteuning kunnen bieden. Voorbeelden hebben we de afgelopen jaren gezien in onder andere in Groningen en Eindhoven, waar een integrale wijkgerichte benadering bijdraagt aan sociale cohesie en effectieve dienstverlening.

Belangrijk is dat, wanneer bekend is waar het probleem zit, je direct gaat doen. Want op een kleinere schaal is het overzichtelijker. En al doende leren. Ja, we beseffen dat alleen doen niet genoeg is (dat is vaak een tijdelijke pleister). Maar het probleem op de tekentafel op willen lossen, is tot mislukken gedoemd. Dus ga aan de slag, hou het klein, en kijk goed wat het oplevert. Want je kunt het nooit voorspellen.

Een mooi voorbeeld dat we van dichtbij meemaken is het project Schone Kans in Geuzenveld-Slotermeer in Amsterdam. Om zwerfafval te verminderen is een groepje mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ingezet om de buurt schoner te maken. De bedoeling is dat het project als een opstapje werkt, waarbij de deelnemers uiteindelijk kunnen doorgroeien naar banen bij de afdeling Schoon of een andere afdeling binnen de gemeente. Aan buurtbewoners wordt gevraagd vaker meldingen te doen van rondzwerfend afval.

De eerste resultaten laten zien dat er nauwelijks meer gemeld wordt maar de

tevredenheid en veiligheidsgevoel van bewoners sterk gestegen is. En bewoners spreken elkaar aan op ongewenst gedrag, wat voorheen niet gebeurde.

Ruimte voor samenspel tussen Rijk en gemeente

Ondertussen zien we bij het Rijk dat er geëxperimenteerd wordt met het geven van meer ruimte aan gemeenten in het aanwenden van aanvullende financiële middelen. Daarvoor wordt gebruikgemaakt van de Specifieke Uitkering (SPUK). Met deze nieuwe aanpak van het rijk hebben we de afgelopen jaren ook gewerkt⁸. Voor gemeenten is dit een welkome en noodzakelijke extra geldstroom. Bijvoorbeeld bij de aanpak van kwetsbare wijken en de energietransitie. Een van de voorwaarden die (vaak) expliciet benoemd wordt is dat er sprake moet zijn van voldoende uitvoeringskracht. Beleidsvorming is hier (impliciet?) meer naar de achtergrond verdwenen.

Tegelijk ergeren veel gemeenten zich aan 'de hoepels' waar ze doorheen moeten springen. Wij zien het toch vooral als een poging van het Rijk om meer ruimte te geven aan lokale uitvoering en daarbij ruimte te geven voor een veel meer integrale benadering. Zo poogt het Rijk wat op nationaal niveau ontbreekt, toch via de gemeenten mogelijk te maken. We zien ook dat er bij de programma's waar we bij betrokken waren, sprake is van een iteratief proces dat zich voltrekt op meerdere niveaus, van centraal naar decentraal en terug. Doordat het meestal ook meerdere gemeenten betreft wordt er zo horizontaal en verticaal geleerd.

De Regio Deals hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de oriëntatie op meervoudige maatschappelijke opgaven. Ze hebben dat gedaan door een gebiedsgerichte en plaatsgevoelige aanpak die laat zien hoe belangrijk de rol is van decentrale partijen bij het genereren van nieuwe oplossingen. En door een focus op samenwerking, niet in de laatste plaats tussen Rijk en gemeenten, die essentieel is voor het genereren van nieuwe oplossingen⁹.

Bouwen aan een solide fundament: meer, beter en anders

Het versterken van uitvoeringskracht vraagt om een solide fundament. Dit fundament kan worden gebouwd door te investeren in drie pijlers: meer doen, beter doen en anders doen.

De continue afweging tussen deze drie zorgt ervoor dat een gemeente flexibel genoeg kan blijven om duurzaam aan te sluiten op de samenleving. Elke keer je afvragen wat is hier nu nodig? Is het goed (genoeg), moet het meer, moet het beter of moeten we onderzoeken wat er echt anders kan? ●

Meer doen betekent dat gemeenten meer middelen en capaciteit inzetten, vooral in wijken en gebieden met de grootste uitdagingen. Ongelijke problemen vragen om ongelijke investeringen. Het vereist dat je op een bepaalde manier kijkt naar het eigen, uitvoerende, werk. Dit is het terrein van de organisatie- en bestuurscultuur. Lerend en evaluerend in plaats van sturend op KPI's (zie ook het artikel van Samir en Marian in deze bundel).

Wat we merken is van wat werkt (selectief) meer doen, eigenlijk het makkelijkste is maar in de praktijk lang niet altijd gerealiseerd wordt. Het lijkt wel of ergens meer van te doen, enorm veel moeite kost om de handen voor op elkaar te krijgen. Toch ligt hier een sleutel voor succes. Als we weten wat werkt en dat het vraagt om meer van hetzelfde (met meer mensen, meer geld of mensen en geld in andere gebieden meer inzetten en in andere minder), dan zou dat toch zo geregeld kunnen worden? We snappen dat wel (een beetje): volhouden is veelal vermoeiend (en mogelijk wat saai, we deden het al dus het is niet sexy). Hier zouden we beter kunnen luisteren naar de praktijk van de uitvoering. Als zij aangeven dat het werkt, en het kunnen onderbouwen, laten we daar dan voor gaan! ●

Beter doen vraagt om een cultuur van leren en verbeteren. Gemeenten moeten succesverhalen vieren (en mogelijk meer van doen), maar ook kritisch reflecteren op wat beter kan. Een continu gesprek tussen beleidsmakers en uitvoerders is hierbij belangrijk. Hier wordt gelukkig steeds meer aandacht aan besteed. Lerende aanpakken, en continue verbeteren (in navolging van Toyota) zijn steeds meer onderdeel van het werkproces bij gemeenten. En uitvoerders zien vaak zelf ook wel waar het beter kan. Hen, vanaf de werkvloer, een stem geven levert prachtige resultaten op! Vanuit haar werk in het Ontregel de Zorg team zag Marian daar prachtige voorbeelden van. Uitvoerend professionals die in een paar sessies onder begeleiding, het vertrouwen hadden gevonden dat ze echt een bijdrage konden en mochten leveren. Om vervolgens met elkaar het intakeproces in hun organisatie met 4 tot 6 weken te verkorten, door simpelweg een paar stappen tegelijkertijd te organiseren in plaats van na elkaar. Je ziet het pas, als je het doorhebt, en voor de uitvoerders was het voorheen de dagelijkse praktijk dat ze op elkaar aan het wachten waren.



Anders doen vergt innovatie en experimenten. Nieuwe werkwijzen, zoals doorbraak-casussen en 'living labs', kunnen helpen om complexe vraagstukken op te lossen. Dit vraagt om moed en bereidheid om vastgeroeste patronen te doorbreken. We merken dat bijvoorbeeld door de Nationale Plannen Leefbaarheid en Veiligheid en de SPUK-regelingen er extra geld is en gemeenten dit ook gebruiken om te innoveren. Zeer belangrijk dat die ruimte er is, want soms is wat we deden niet goed genoeg en moet het anders. Natuurlijk is anders doen regelmatig nodig. We willen wel waarschuwen dat we niet in een enorme experimentenmolen belanden. Weeg goed af wat echt anders moet, en of beter doen (met kleinere experimenten zoals bij Schone Kansen) of meer van hetzelfde doen niet ook de gewenste effecten kan bereiken. Om dit te bepalen (moet het echt anders of kan het af met meer en/of beter) is een grondige analyse van de problematiek, met aandacht voor alle (uitvoerende en bewoner)

perspectieven, en met aandacht voor de vraag áchter de vraag, essentieel. We zouden graag ervoor pleiten goed te kijken wat er speelt, en of meer doen en beter doen niet al volledig doorlopen zijn voordat gekozen wordt voor anders. Het kan immers ook een vlucht voorwaarts zijn. Om naar aanleiding van de vele wasmiddelenreclames te spreken: nieuw wast niet altijd schoner. Bedacht moet worden dat goede uitvoering tijd kost om het in te regelen en te structureren. Dat wordt lastig als de inkt van het beleid nog amper droog is en de volgende wijziging zich al aandient. Of dat beleid op ene terrein rollebollend met het andere over straat gaat. Tijd en aandacht nemen voor je analyse is ongelooflijk ingewikkeld (denk aan politieke druk en druk van bewoners) maar wel essentieel. Anders wordt het snel een vlucht vooruit: dan doen we tenminste wat, schiet op! Rust, reinheid en regelmaat, ook hier zo dat ze de versterking van de uitvoering ten goede komen.

Laatste gedachten

Het versterken van de uitvoering is geen eenvoudige opgave, maar het is essentieel voor een overheid die haar burgers niet alleen wil bedienen, maar ook wil inspireren en ondersteunen. Gemeenten staan voor de uitdaging om een balans te vinden tussen het afhandelen van dagelijkse problemen en het laten zien van concrete duurzame oplossingen voor de toekomst.

Zijn we nu klaar? Nee, zelf hebben we het gevoel dat er veel meer mogelijk is.

Er zijn gemeenten en regio's die laten zien dat het anders kan. De regio Utrecht heeft bijvoorbeeld een succesvolle aanpak ontwikkeld waarin gemeenten, bedrijven en kennisinstellingen samenwerken aan duurzaamheidsvraagstukken. Amsterdam zet sterk in op co-creatie met bewoners, wat resulteert in innovatieve en inclusieve oplossingen. Enschede heeft zich gericht op het versterken van sociale cohesie door intensieve samenwerking met

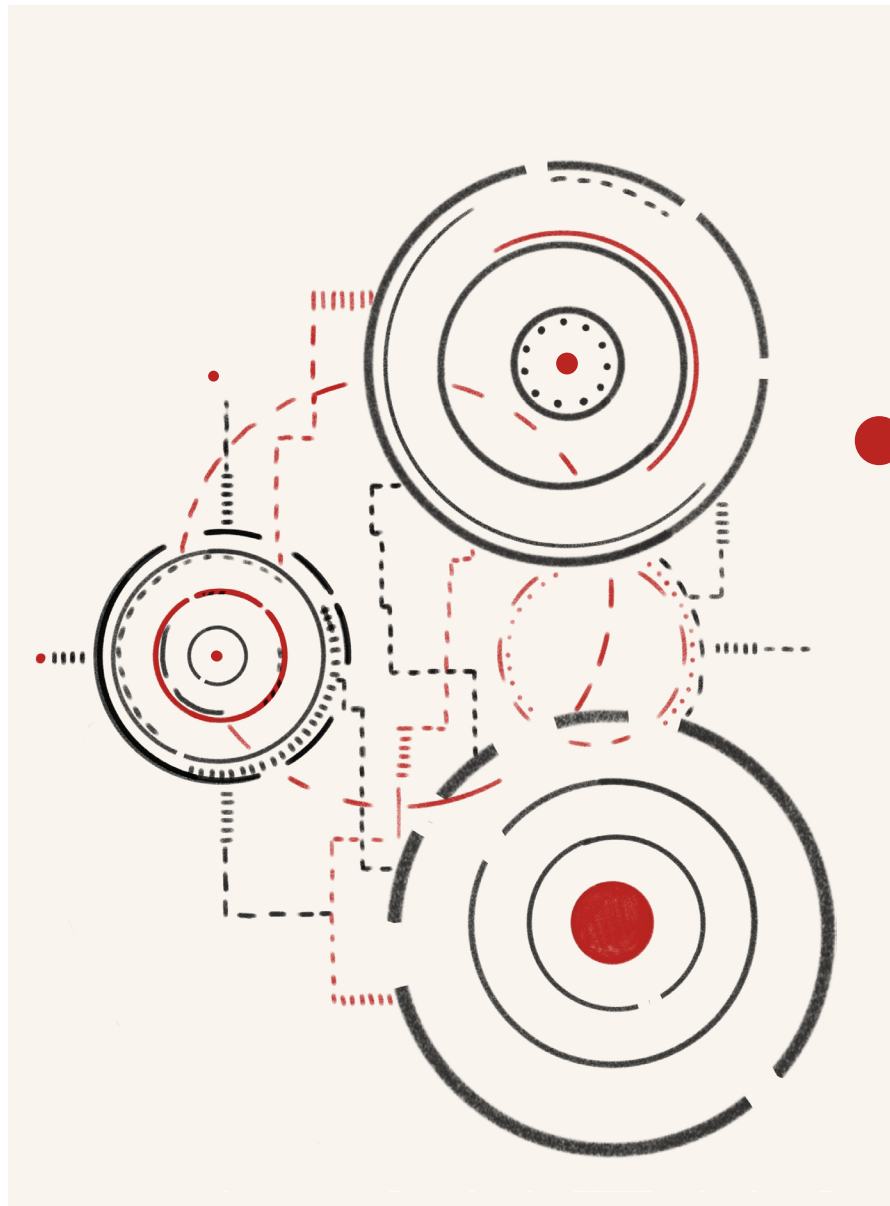
maatschappelijke organisaties. In Groningen en Amsterdam wordt veel geïnvesteerd in een wijkgerichte aanpak.

Wat deze voorbeelden gemeen hebben, is een combinatie van durf en doen, de mensen centraal te stellen en een focus op de lange termijn. Deze gemeenten experimenteren, maken fouten en leren van die fouten.

Gemeenten kunnen hun potentieel als uitvoerende kracht van de overheid waarmaken en (mede daardoor) de warme nabijheid vormgeven. We willen graag van beloftes naar daden, van symptoombestrijding naar preventie, en van een verdeelde naar een samenwerkende overheid. Uiteindelijk is een sterke uitvoering niet alleen een technische noodzaak, maar de kern van een betrouwbare en toekomstgerichte overheid.

Eindnoten:

1. Zie bijvoorbeeld: Atlas van afgehaakt Nederland (2021) <https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/rapporten/2021/12/17/atlas-van-afgehaakt-nederland> en Ondervertegenwoordigd Amsterdam (2025) <https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/ondervertegenwoordigd-amsterdam>
2. Zie hiervoor ook elders in deze bundel het essay van Marian en Samir
3. Willem en Frank waren daar rond 2007 in Amsterdam mee bezig. Frank als stadsdeelsecretaris in Geuzenveld-Slotermeer en Willem als programmamanager Koers Nieuw West. Van Buiten naar Binnen werken was ook een van de principes die ten grondslag lag aan de grootschalige reorganisatie van de gemeente Amsterdam in 2013-2015. Frank was toen programmadirecteur Organisatieontwikkeling.
4. Zie ook in deze bundel de bijdrage over de Energietransitie
5. Lees bv. Josse de Voogd & René Cuperus (2021) de Atlas van Afgehaakt Nederland; Gemeente Amsterdam (2024) Ondervertegenwoordigd Amsterdam
6. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/ondernemer-opent-gratis-supermarkt-voor-kwetsbare-gezinnen-op-drijfzand-kan-je-geen-toekomst-bouwen~bd0d726f/>
7. Zie ook het essay over gebiedsgericht werken elders in deze bundel
8. Frank in de gemeente Groningen (Regiodeal, NPLV Groningen, gemeente Amsterdam (NPLV Samen Nieuw West), Regiodeal, Provincie Zuid-Holland (Energietransitie), Marian bij NPLV Samen Nieuw West.
9. Een mooi voorbeeld van samenwerking is ook weer via de eerder genoemde supermarkt Fris. Daar doneert het OM in beslag genomen spullen van criminelen aan de supermarkt. Zie hiervoor bijv. het Parool en de NOS.



Succesvol opschalen van een sociale innovatie: De ervaringen en lessen van het Jongeren Perspectief Fonds

Danja von Salisch

Achtergrond

Sinds 2017 ben ik op verschillende manieren betrokken geweest bij het Jongeren Perspectief Fonds, eerst vanuit mijn rol als programmasecretaris bij Schuldenlab070 (Gemeente Den Haag). Later heb ik als projectleider de JPF aanpak opgezet in de gemeente Eindhoven. Het afgelopen jaar werkte ik als Kwartiermaker vanuit Stichting Jongeren Perspectief Fonds voor de Twentse Koers. De Twentse Koers is een samenwerkingsverband van veertien Twentse gemeenten, GGD Twente, Menzis en de Provincie Overijssel. Ik heb acht Twentse gemeenten begeleid in de verkenning en de besluitvorming om met de JPF aanpak te starten.

In het afgelopen jaar heb ik diverse gesprekken gevoerd met mijn collega's zoals Marije van Kranenburg (directeur Stichting JPF) en Rowan Noomen

(voormalig programmamanager Stichting JPF) over de vraag wat ervoor zorgt dat gemeenten wel of niet met de JPF aanpak aan de slag gaan. In dit essay deel ik graag een aantal lessen en gedachtes hierover met jullie.

Lokale sociale innovaties benutten: een uitdaging voor gemeenten

Sinds 2015 hebben Nederlandse gemeenten meer verantwoordelijkheden gekregen. Ze voeren nu onder andere de Participatiewet, Jeugdhulp en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) uit. Vanaf 1 januari 2024 is daar ook de Omgevingswet aan toegevoegd. Deze grotere verantwoordelijkheid biedt mogelijkheden voor een meer integrale benadering en leidt tot meer lokale initiatieven en innovaties die beter aansluiten bij de lokale context.

Echter als je vanuit landelijk perspectief kijkt, zijn deze initiatieven vaak versnipperd. We horen vaak dat 'het wiel niet telkens opnieuw uitgevonden moet worden' en dat gemeenten van elkaar moeten leren. Dat is belangrijk omdat we efficiënter met de publieke middelen omgaan als we gebruik maken van wat er al geleerd is. Alleen gaat dit niet vanzelf. Vaak blijft het bij inspiratie: werkwijzen van gemeenten worden gedeeld op congressen. De stap van inspiratie naar het overnemen van sociale innovaties van de ene naar de andere gemeente is groot.

Dat brengt ons bij de vraag: wat is ervoor nodig om een lokale, sociale innovatie op te schalen naar andere gemeenten? Dit is precies waar Stichting Jongeren Perspectief Fonds de afgelopen jaren ervaring in opgedaan heeft en nog steeds lerende in is.

Het Jongeren Perspectief Fonds (JPF) is een sociale innovatie om jongeren met schulden te helpen en weer toekomstperspectief te bieden. Stichting Jongeren Perspectief Fonds zet zich in voor opschaling van de aanpak naar meer gemeenten, zodat meer jongeren in Nederland geholpen kunnen worden.

In dit artikel is te lezen welke ontwikkeling Stichting JPF doorgemaakt heeft om de aanpak op te schalen en welke succesfactoren we zien in het proces bij gemeenten die besluiten te starten met de JPF aanpak.

De reis van het Jongeren Perspectief Fonds

De Jongeren Perspectief Fonds aanpak begon in 2016 als pilot binnen het innovatieprogramma Schuldenlab070 van de gemeente Den Haag. Een van de innovatieve onderdelen van de aanpak is de manier van kijken naar jongeren met schulden. Normaal gesproken wordt in een schuldhulpverleningstraject gefocust op het maximaliseren van de afloscapaciteit, maar bij het JPF staat het perspectief van de jongere centraal.

Zaaltjes en een handreiking

Het succes van de eerste 50- en daarna 100 jongeren trok al snel de aandacht van andere gemeenten. Na veel één op één telefoontjes van de projectleider met gemeenten, organiseerde de gemeente meerdere kennissessies om over de aanpak en die andere manier van kijken te vertellen. Steeds vaker klonk de roep om een preciezere uitleg en handelingen van de JPF- aanpak. Deze vraag daagde het projectteam uit om het eigen handelen in een 'aanpak' te vatten en te verwerken in een handreiking die gedeeld kon worden met andere gemeenten.

De Jongeren Perspectief Fonds aanpak¹

Wat is eigenlijk het probleem?

Te veel jongeren worden in hun perspectief belemmerd door schuldenproblematiek. Hierdoor komen zij niet verder in hun leven. Reguliere schuldhulpverlening is vaak niet passend voor jongeren. Dit komt bijvoorbeeld door het ontbreken van een stabiel inkomen of vanwege een instabiele situatie waar de jongere in vast zit. Het hebben van schulden staat het perspectief van jongeren in de weg, waardoor zij niet verder komen in hun leven.

De JPF-aanpak

De JPF-aanpak zorgt ervoor dat jongeren schulden(zorg) vrij zijn én werken aan hun perspectief. Het is een innovatieve aanpak gericht op het perspectief van jongeren met schulden.

Binnen deze aanpak zien wij het schuldregelen niet als einddoel maar als middel om te werken aan het ander perspectief. De aanpak bestaat uit de volgende drie pijlers:

- I. De schulden worden gesaneerd door middel van een saneringskrediet. Hierdoor ontstaat er bij de jongere snel rust en ruimte om te werken aan perspectief.*
- II. Het bedrag van het saneringskrediet kan in geld of in natura terugbetaald worden. Bij terugbetaling in natura doet de jongere een maatschappelijke tegenprestatie. Deze draagt bij aan de perspectiefwens.*
- III. De jongere krijgt 2 jaar integrale trajectbegeleiding. Samen werken zij aan de doelen uit het perspectiefplan van de jongere.*

De focus ligt niet op maximaliseren van de afloscapaciteit maar op het werken aan perspectief. Hierdoor kan een jongere bijvoorbeeld terug naar school of juist op school blijven maar toch schuldevrij worden.

Effecten van de JPF aanpak

Er zijn verschillende impactmetingen uitgevoerd die laten zien dat de effecten van de JPF-aanpak voor iedereen positief zijn; de jongere zelf, de gemeente, de centrale overheid en de schuldeiser. Er zijn maatschappelijk baten op zowel korte als lange termijn waardoor het als gemeente loont om in deze aanpak te investeren.

De grootste opbrengsten zitten natuurlijk bij de jongeren zelf; ze krijgen een beter perspectief, zijn duurzaam schuldevrij en met veel meer vertrouwen de toekomst.

Wegnemen financiële risico's gemeenten

Een essentieel onderdeel van de aanpak is de intensieve trajectbegeleiding van de jongere en de mogelijkheid om de restschuld (nadat het gesaneerd is) in tijd in plaats van in geld terug te betalen. Daarmee lijken de uitvoeringskosten voor gemeenten fors. De aanpak bespaart echter ook veel maatschappelijke kosten, denk aan het jarenlang verstekken van uitkeringen, GGZ zorg of uithuiszettingen. Deze rekensom kan gevat worden in een 'Maatschappelijke Kosten Baten Analyse'.

Deze gedachtegang was voor veel gemeenten nieuw en het idee dat ze veel moesten voorfinancieren voordat er 'misschien' resultaat uit zou komen, weerhield de gemeenten ervan om te starten met de aanpak. Om deze financiële blokkade weg te nemen, is een het 'revolverend fonds' bedacht, dit is vergelijkbaar met een Social Impact Bond². Het JPF in Den Haag is op deze manier gefinancierd om 150 jongeren per jaar voor in elk geval 6 jaar te helpen met de aanpak. Een paar ondernemende professionals (waaronder mensen van Society Impact en Rebel Group) zetten de Stichting Jongeren Perspectief Fonds op om het private geld van Aegon en ING Nederland Fonds voor deze Social Impact Bond te beheren.

Later werd gedacht dat dit fonds de start van de JPF aanpak bij andere gemeenten wellicht kon versnellen en richt Stichting JPF zich meer op het maximaal ondersteunen van gemeenten bij het opzetten van een succesvolle aanpak om jongeren met schulden toekomstperspectief te bieden. Er wordt nog volop geëxperimenteerd met dit fonds om er achter te komen op welke manier dit fonds gemeenten het beste kan helpen.

Over Stichting Jongeren Perspectief Fonds

Stichting JPF is eigenaar van het gedachtegoed van JPF en ondersteunt gemeenten in het starten en uitvoeren van de JPF aanpak. Dat betekent niet dat de stichting de uitvoering doet, dat doen de gemeenten zelf.

Landelijke beweging

Nu, in 2025 werken bijna 40 gemeenten met de JPF-aanpak en die helpen in totaal ongeveer 800 jongeren op dit moment.

Het team

Stichting Jongeren Perspectief Fonds is in 2017 opgericht en begon jarenlang als initiatief waar een parttime programmamanager en losse adviseurs aan werkten. Sinds drie jaar heeft de Stichting een directeur en wordt er gebouwd aan een vast team met genoeg uitvoeringscapaciteit om slagkracht te hebben en echt te focussen op opschaling. Sinds kort is het team uitgebreid naar 5 fte.

Ontzorgen van gemeenten met praktische ondersteuning

Naast het experimenteren en opzetten van het revolverend fonds, kwamen gemeenten die met de aanpak gingen starten met veel praktische vragen naar Stichting JPF. Denk aan: Hoe stel je een brief aan schuldeisers op? Wat zijn de functie-eisen voor een jongerenbegeleider? Hoe bereken je het percentage van een saneringskrediet? Wat voor maatschappelijke tegenprestatie levert de jongere? Hoeveel budget moet ik reserveren? Hoe stel ik een collegevoorstel op?

Om deze vragen te beantwoorden, ontwikkelde Stichting JPF een uitgebreide toolkit³ met ondersteuningsproducten, zoals een stappenplan, voorbeeldbrieven, functieprofielen en communicatiemiddelen. Daarnaast organiseert de stichting kennissessies en biedt het een platform waar gemeenten hun ervaringen kunnen uitwisselen en vragen kunnen stellen. Deze ondersteuning bespaart

beleidsmedewerkers en projectleiders die al aan de slag zijn met de aanpak veel tijd en zorgt ervoor dat gemeenten van elkaar kunnen leren. Ten slotte heeft Stichting JPF een effectmonitor ontwikkelt waarmee gemeenten de voortgang van de aanpak kunnen monitoren én de maatschappelijke kosten en baten kunnen berekenen. Hiermee kan de opschaling na de pilotfase onderbouwd worden.

Kwartiermaker als katalysator

Ondanks al deze mooie ondersteuningsproducten van Stichting JPF nam het aantal gemeenten dat de aanpak startte nog niet zo'n vlucht als gehoopt. Veel gemeenten hebben nog geen aanpak voor jongeren met schulden. Er is genoeg interesse van gemeenten; de JPF aanpak is redelijk bekend in Nederland, mede doordat Stichting JPF vaak gevraagd wordt te spreken bij congressen, en bekend is bij instanties zoals de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Het komt echter geregeld voor dat gemeenten informatie opvragen maar vervolgens niet de volgende stap nemen en aan de slag te gaan met besluitvorming en implementatie. Zij geven aan echt geïnteresseerd te zijn maar missen prioriteit en capaciteit om binnen de gemeente verder te komen. Hierdoor besloot de Stichting te gaan experimenteren met het aanbieden van de rol als kwartiermaker, iemand die de gemeentelijke beleidsadviseur ondersteunt in de verkenning en het besluitvormingstraject om met JPF te kunnen starten.

Opschalen in de praktijk: wat maakt het verschil?

Kijkend naar de ervaringen als kwartiermaker zijn er een aantal succesfactoren te noemen die helpen om een sociale innovatie zoals het JPF op te schalen. Ten eerste is moet het verhaal, de andere manier van kijken landen in de organisatie. Daarnaast moet er enige mate van urgentie zijn bij een gemeente om met de aanpak aan de slag te gaan. Besluitvorming vereist een continue wisselwerking tussen beleid en praktijk, vergelijkbaar met het draaien van een

'acht'. En een sterke aanjager, zoals een beleidsadviseur of kwartiermaker, is cruciaal om deze beweging op gang te houden en de aanpak succesvol te implementeren.

Anders kijken als basis

De JPF aanpak houdt twee andere manieren van kijken in. Ten eerste wordt er anders naar jongeren met schulden gekeken. Niet de schuld, maar het perspectief staat centraal. Dat houdt in dat er andere keuzes gemaakt worden in het begeleidingstraject dan de meeste mensen in de schuldenwereld gewend zijn.

De tweede manier van kijken gaat over anders organiseren van het sociaal domein. Door integraal te werken lijken de kosten van deze aanpak hoog, maar ze zijn de over het hele sociaal domein gezien lager. Veel gemeenten zijn niet gewend zo te kijken en de financieringspotjes zijn niet altijd zo georganiseerd. Het ravijnjaar (2026) is voor gemeenten een reden om niet met nieuw beleid te starten. Vaak moet op alle vlakken in het sociaal domein bezuinigd worden. Terwijl investeren in een integrale aanpak juist ertoe leidt dat jongeren beter geholpen worden en dat het de gemeente minder geld kost. Met de JPF effectmonitor kunnen gemeenten zien of die kostenbesparing ook waarheid wordt binnen hun gemeente.

Deze andere manier van kijken moet 'klikken' binnen een gemeente, als het eenmaal geklikt is worden ze vaak enthousiast en intrinsiek gemotiveerd om de aanpak te starten. Soms kan het voor beleidsadviseurs alsnog lastig zijn om het verhaal goed binnen hun organisatie over het voetlicht te brengen. Als dat niet lukt, komt vaak de reactie 'dit doen we al'. Want er is schuldhulpverlening en er al zijn welzijnswerkers die jongeren kunnen begeleiden.

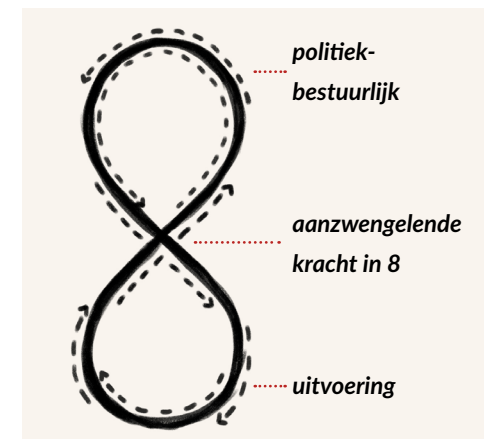
Voor kleine gemeenten kan de JPF-aanpak soms ook te 'groots' aanvoelen. Een kleine gemeente werkt immers al snel integraal omdat de lijntjes kort zijn en iedereen bij wijze van spreken op dezelfde verdieping werkt. Het verhaal moet dus ook aangepast worden op de desbetreffende gemeente.

De urgentie om echt te willen

Een belangrijke factor in het proces is de urgentie die een gemeente voelt om met de aanpak aan de slag te gaan. In sommige gemeenten is deze urgentie nog niet groot; ze zien de JPF-aanpak als een interessante manier om jongeren met schulden beter te helpen, maar voelen geen directe noodzaak. Andere gemeenten kampen met een groeiend aantal jongeren in de bijstand of constateren dat jongeren vastlopen in de reguliere schuldhulpverlening. Op politiek niveau neemt de urgentie toe door landelijk beleid, zoals de verplichting voor gemeenten om een specifieke doelgroepenaanpak voor jongeren met schulden te ontwikkelen (basisdienstverlening). Hierdoor wordt het voor veel gemeenten steeds relevanter om structurele oplossingen te zoeken.

Besluitvorming als uitdrukking van samen iets willen

Het opschalen van een sociale innovatie binnen een gemeentelijke context vraagt om een voortdurende wisselwerking tussen het politiek-bestuurlijke niveau en de uitvoering. Dit proces kan worden vergeleken met het draaien van een 'acht', het manoeuvreren tussen visie en praktijk, beleid en realisatie. In deze beweging wordt niet alleen verkend, maar wordt ook de vertaling



Achtjes draaien:

gemaakt van de JPF aanpak naar de lokale praktijk.

Boven in de acht, bevindt zich het politiek-bestuurlijke speelveld. Hierin hebben wethouders prioriteiten of stokpaardjes waar ze op in willen zetten, de tendens in de raad en het college speelt mee. En het helpt als het onderwerp 'jongeren en schulden' al in het beleidsplan genoemd wordt, want dan is dit al eerder vastgesteld met elkaar. Tegelijkertijd is de uitvoeringspraktijk ook belangrijk voor het politiek-bestuurlijk enthousiasme. Wordt de problematiek in de praktijk herkend? Is het mogelijk om een team samen te stellen dat de uitvoering kan dragen, bestaande uit begeleiders voor de jongeren en een projectleider? Zonder voldoende realisatiekracht blijft een innovatieve aanpak slechts een papieren concept.

Aan de onderkant van de acht is het enthousiasme en de bereidheid binnen de uitvoeringsorganisatie afhankelijk van de aanwezige middelen. Is er voldoende budget en capaciteit beschikbaar? Kan de nieuwe aanpak worden geïntegreerd zonder bestaande processen te verstoren? Daarnaast speelt de houding van het politieke bestuur een cruciale rol. Als de wethouder het belang van de aanpak onderschrijft en hier prioriteit (en budget) aan geeft, ontstaat er ruimte om te experimenteren en daadwerkelijk stappen te zetten.

Het draaien van deze 'acht' vraagt om een persoon binnen de gemeente die het verhaal helder kan vertellen en de vertaalslag kan maken van de JPF-ervaringen naar de lokale situatie. Dit kan een beleidsadviseur zijn, of een externe kracht zoals een kwartiermaker die dit proces aanjaagt. Beleidsadviseurs komen hier niet altijd aan toe, omdat zij vaak worden opgeslokt door interne processen en het politieke krachtenveld.

Toch is de rol van beleidsadviseurs onmisbaar. Zij kennen de interne organisatie, de uitvoering en het politieke speelveld. Daarmee vormt de beleidsadviseur een mooi tandem met de kwartiermaker die samen de verbinding maken tussen de bestuurlijke wil, het beleidsmatige verhaal en de praktische uitvoeringsmogelijkheden. De kwartiermaker fungeert dan als een buitenboordmotor die de verkenning en het besluitvormingsproces blijft aanzwengelen. Het vereist doorzettingsvermogen en aandacht om de beweging in de 'acht' gaande te houden.

Achtjes draaien tijdens de implementatie

Wanneer eenmaal is besloten om de JPF-aanpak te implementeren, wordt de verantwoordelijkheid voor het inrichten van het project overgedragen aan een projectleider. Naast het op poten zetten van de uitvoering, is het de rol van de projectleider dat de bestuurlijke betrokkenheid blijft en dat het project niet verdwijnt in de veelheid aan lopende gemeentelijke initiatieven. Dit betekent het voeden van het bestuur met praktijkvoorbeelden en successen. De projectleider kan het ook als kans zien om structurele knelpunten die tijdens de pilot aan het licht komen onder de aandacht te brengen en hiermee een doorbraak te realiseren.

Het uiteindelijke doel is natuurlijk dat de aanpak niet als een tijdelijke pilot blijft bestaan, maar dat deze wordt verankerd in de reguliere werkwijze van de gemeente. Dit vraagt een doorontwikkeling van de aanpak op basis van de eerste ervaringen en verankering binnen beleidsplannen en financieringsstructuren. Hoe gemeenten deze stap zetten en welke succesfactoren hieraan bijdragen, is weer een nieuwe vraag. Wellicht voor een volgend artikel.

Opschalen van sociale innovatie gaat niet vanzelf

Als we willen dat gemeenten meer leren van elkaar en lokale sociale innovaties overnemen, kunnen we een aantal lessen trekken. Opschalen van een sociale innovatie vraagt om meer dan alleen het delen van kennis en inspiratie.

Praktische ondersteuning en tools zijn nodig om gemeenten echt te ontzorgen en het voordeel te geven van dat ze het wiel niet opnieuw uit moeten vinden. Soms zijn ook andere instrumenten nodig om blokkades voor het overnemen van een sociale innovatie uit de weg te ruimen, denk aan het revolverend fonds. Om meer vaart en massa te maken in de opschaling, laten de afgelopen jaren zien dat de ondersteuningsproducten soms niet genoeg zijn. De besluitvorming is een belangrijke fase waarin de volgende factoren een rol spelen: de andere manier van kijken moet in de organisatie landen en er moet een gedeeld urgentiebesef zijn om iets voor jongeren met schulden te doen. Daarnaast vraagt het besluitvormingsproces en de implementatie om betrokkenheid vanuit de uitvoering en de bestuurlijke laag. Hiervoor is iemand nodig die dit proces en de wisselwerking tussen politiek-bestuurlijk en de uitvoering blijft aanzwengelen. Dat vraagt capaciteit, aandacht en doorzettingsvermogen.

Eindnoten:

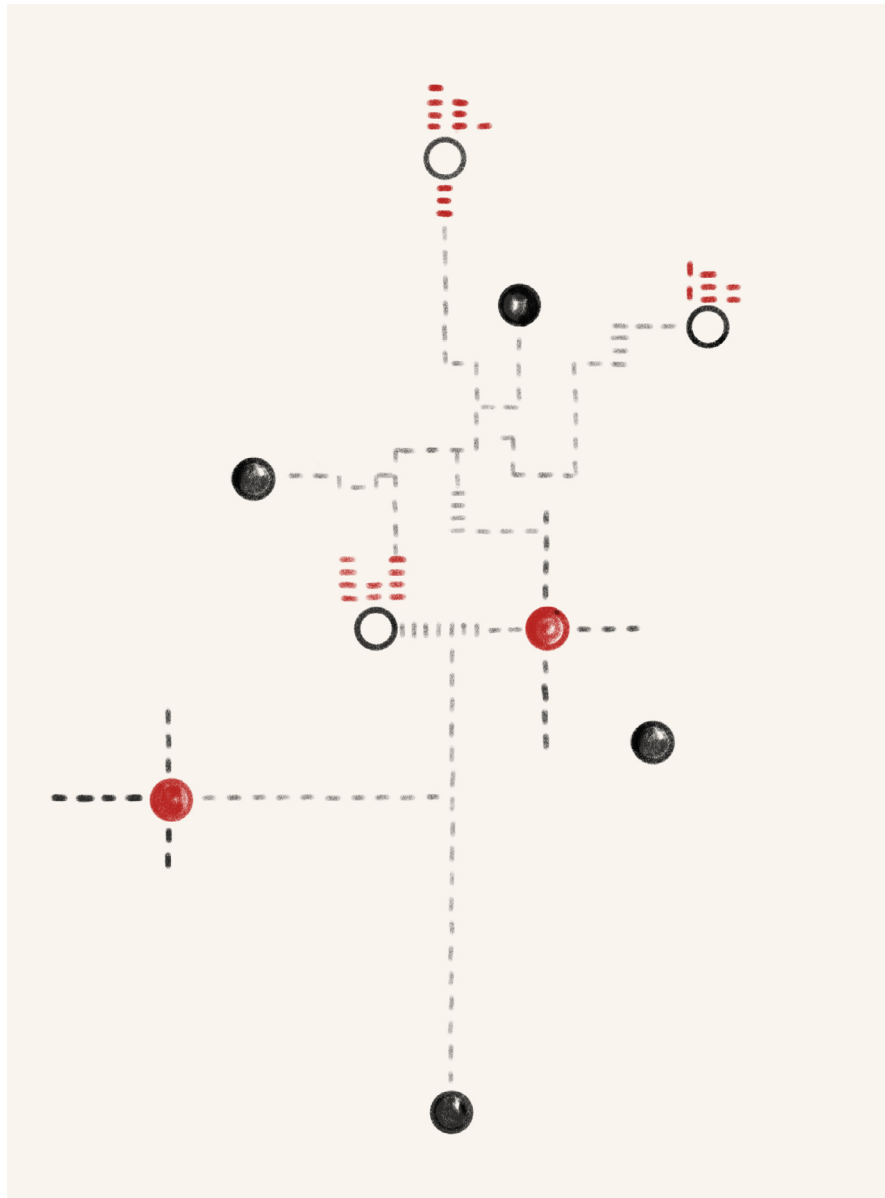
1. Bron: www.jongerenperspectieffonds.nl
2. De Social Impact Bond (SIB) is een financieringsinstrument waarbij privaat geld wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Vooraf worden duidelijke afspraken gemaakt over doelstellingen en resultaten die behaald moeten worden voor de doelgroep die centraal staat. Private investeerders dragen het financiële risico, maar kunnen daar ook voor beloond worden. De publieke organisatie betaalt op basis van de behaalde resultaten de investering terug. Hiermee draagt het minder risico en lopen de kosten niet meer voor de baten uit.
3. Toolkit: <https://jongerenperspectieffonds.nl/toolkit/>

alle

om

ijk

Meer aandacht voor
de leefwereld



Energietransitie en energiegemeenschappen: Samen vooruit in een nieuw energieparadigma

Frank van Erkel & Theo Konijn

De energietransitie is een van de grootste uitdagingen van onze tijd. Het gaat niet alleen over het vervangen van fossiele brandstoffen door duurzame alternatieven, maar om de fundamentele herinrichting van onze energiehuishouding. Warmte en energie, basisvoorwaarden voor een leefbare samenleving, worden anders georganiseerd. Dit vraagt om meer dan technische oplossingen; het vereist maatschappelijke samenwerking op een schaal en met een diepgang die ongekend is.

In 2024 werkten wij vanuit verschillende perspectieven aan het versterken van de rol van energiegemeenschappen in Amsterdam. Frank als 'coalitiebouwer' voor zowel de gemeente Amsterdam als de lokale energiecoöperaties en Theo is actief in de ontwikkeling van een coöperatief warmtenet in Amsterdam Oud-

West (zie ook KetelhuisWG en Planken Zonder Gas) en bij de vorming van de koepel van Amsterdamse energieproducerende coöperaties (APEC).

Dit resulteerde in een rapport over de beleidsvoornemens die nodig zijn om energiegemeenschappen een volwaardige en volwassen positie te geven in Amsterdam, naast markt en publieke (nuts)bedrijven¹. Het college van B&W heeft dit rapport in oktober 2024 volledig overgenomen en opdracht gegeven tot nadere uitwerking.

Dit essay verkent hoe energiegemeenschappen en publiek-civiele samenwerking de basis kunnen vormen voor een inclusieve, duurzame en gedragen transitie – en waarom deze aanpak kan worden gezien als een krachtige vorm van maatschappelijke innovatie.

De Grote Uitdaging van de Energietransitie

De urgentie van de energietransitie kunnen we niet genoeg benadrukken. Terwijl klimaatverandering ons confronteert met een dreigende ecologische crisis, biedt de energietransitie een kans om niet alleen het energiesysteem, maar ook de sociale en economische structuren eromheen te herzien.

Grootschalige veranderingen brengen complexe vragen met zich mee: wie neemt de leiding? Hoe zorgen we voor inclusiviteit? En hoe voorkomen we dat kwetsbare groepen de dupe worden?

Bewoners leiden duurzaam warmtenet

KetelhuisWG werkt aan een warmtenet voor 1500 woningequivalenten (circa 1000 woningen en bedrijfsaansluitingen) op het terrein van het voormalige Wilhelmina Gasthuis in Amsterdam. Het systeem is gebaseerd op aquathermie: in de zomer wordt warmte uit de gracht onttrokken en opgeslagen in een WarmteKoudeOpslag (WKO) systeem. In de winter wordt die warmte (van 18 graden) door buurtwarmtepompen opgestookt tot 70 graden en via een buizensysteem afgeleverd bij de woningen

en bedrijven. KetelhuisWG is met haar initiatief gestart in 2018 op basis van 3 uitgangspunten: fossielvrij, betaalbaar en in eigen zeggenschap. Betaalbaar werd concreet gemaakt: Niet Meer Dan Nu. In de bestaande bouw kan een warmtenet alleen worden aangelegd als de zittende bewoners dit willen. Sommigen zullen meer willen betalen vanwege de duurzaamheid, maar velen tekenen pas als ze weten dat het niet meer gaat kosten. Ook de zeggenschap over het systeem en de tarieven is belangrijk. De leden van KetelhuisWG zijn de eigenaar-bewoners, huurders en aangesloten bedrijven. De zeggenschap ligt dus niet, zoals elders, bij de marktpartijen en onroerend goed eigenaren (veelal woningcorporaties). Deze partijen zijn uiteraard wel cruciaal voor een succesvol plan. Op het WG-terrein is 60% van het onroerend goed in bezit van woningbouwcorporatie Stadgenoot. Zij hebben vanaf de start een duidelijke positie ingenomen: zij steunen het initiatief volop, maar laten het voortouw bij de bewonerscoöperatie. Deze steun, evenals die van de gemeente, is onmisbaar. Zo is bijvoorbeeld beleidsmatig afgesproken dat de warmtenetten in Amsterdam van 'buiten naar binnen' worden ontwikkeld. Dit heeft onder andere te maken met de bereikbaarheid voor het hoofdnet, aansluiting op bestaande recent gebouwde wijken en beschikbare openbare ruimte. Woningbouwverenigingen baseren meerjaren investeringsramingen op dit beleid. Om die reden heeft KetelhuisWG pragmatisch gekozen voor een warmtenet van 70 graden. Een laagtemperatuurnet zou vanwege de benodigde investeringen een drempel opwerpen voor de woningeigenaren.

Het antwoord ligt voor een belangrijk deel in samenwerking. Geen enkele partij – overheid, markt, of samenleving – kan deze uitdaging alleen aan. Er is een balans nodig waarin burgers, bedrijven en de overheid elk apart én samen verantwoordelijkheid dragen. Die noodzaak voor samenwerking wordt ook door de rijksoverheid gezien. Niet voor niets zijn er miljoenen beschikbaar gesteld, bijvoorbeeld in het programma Aardgasvrije Wijken. Juist om ook te experimenteren met aanpakken en lokale samenwerkingsverbanden in bestaande wijken. De gemeente Amsterdam verwoordt dit ook in Nieuw Amsterdams Klimaat, Routekaart Amsterdam Klimaatneutraal 2050. Ook maakte Amsterdam al eerder de keuze om bij de energietransitie lokale

energiecoöperaties een preferente positie en ondersteuning te willen geven.

Tegelijk worstelde de gemeente bij de uitwerking: Wat is precies lokaal? Wat betekent primaat? Hoeveel ondersteuning? ●

En wat betekent een preferente positie bij aanbestedingen? Twee voorbeelden worden daarbij steeds genoemd: De Fixbrigade² en de Tijdelijke Zonneweide op IJburg³. Deze praktijkcasussen leveren veel frustratie op bij de lokale coöperaties die zich tegelijkertijd gezien én in de kou gezet voelden.

Volgens ons vormen energiegemeenschappen een cruciale schakel. Ze belichamen lokaal eigenaarschap, verbinden mensen met hun directe leefomgeving en bieden een alternatief voor de marktgedreven of puur overheidsgeleide benaderingen. Energiegemeenschappen stellen burgers, vaak samen met bedrijven of lokale overheden, in staat om duurzame energie op te wekken, beheren en verbruiken binnen hun eigen gemeenschap.

Wat zijn Energiegemeenschappen?

De term “energiegemeenschap” is relatief nieuw, maar de achterliggende principes hebben diepe historische wortels. Het gaat om samenwerkingsverbanden tussen burgers, eventueel samen met bedrijven en lokale overheden, die duurzame energie opwekken, beheren en consumeren.

Wat maakt energiegemeenschappen uniek? Hun kern ligt in lokaal eigenaarschap en democratische controle. Ze creëren ecologische, sociale en economische voordelen die terugvloeien naar de gemeenschap. Dit biedt niet alleen een alternatief voor marktgedreven of overheidsgeleide energieoplossingen, maar versterkt ook het sociale weefsel en de betrokkenheid van burgers.

Met de EU-regelgeving en de Nederlandse Energiewet krijgen energiegemeenschappen niet alleen een definitie, maar worden ze ook voorzien van concrete rechten. Zo wordt het eenvoudiger om zelf opgewekte energie te delen en te verkopen, en is er betere toegang tot het elektriciteitsnet. Dit

maakt energiegemeenschappen tot meer dan een lokaal initiatief: ze zijn een beleidsmatig erkend instrument voor maatschappelijke transformatie. We merkten dat het feit dat de Energiewet op 4 juni 2024 werd aangenomen door de Tweede Kamer de (mentale) ruimte voor een aparte positie van energiegemeenschappen in Amsterdam enorm heeft laten toenemen in ons traject. Van een focus op problemen naar een focus op mogelijkheden. In de periode daarvoor was namelijk een patstelling ontstaan tussen overheid en marktpartijen over de voorgenomen warmtewet, die stelt 50% van een warmtenet in publieke handen moet zijn. In Amsterdam ontstond bovendien een fors conflict over de tarieven. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat Vattenfall zich in maart 2024 terugtrok uit de onderhandelingen met de gemeente Amsterdam en woningcorporaties over de tarieven van het warmtenet en de aanleg van nieuwe warmtenetten stop zette. Deze twee ontwikkelingen, de wettelijke positionering van energiegemeenschappen én de uitstap van marktpartijen uit warmtenetten, gaven een boost aan onze zoektocht naar de toekomst van energiegemeenschappen in Amsterdam. ●

Energiegemeenschappen als Maatschappelijke Innovatie

Publiek-civiele samenwerking, met energiegemeenschappen in de hoofdrol, kan worden beschouwd als een krachtige vorm van maatschappelijke innovatie. In essentie gaat maatschappelijke innovatie over het vinden van nieuwe manieren om maatschappelijke problemen op te lossen, waarbij sociale relaties, participatie en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan. Energiegemeenschappen belichamen deze principes en bieden een alternatief voor traditionele, vaak hiërarchische systemen. ●

Maatschappelijke innovatie onderscheidt zich door de combinatie van technologie en sociaal kapitaal. In het geval van energiegemeenschappen gaat dit verder dan zonnepanelen en warmtenetten; het draait om het creëren van

structuren waarin burgers actief bijdragen aan collectieve oplossingen. Dit model versterkt sociale cohesie, stimuleert burgerbetrokkenheid en maakt gebruik van lokale kennis en middelen. Bovendien biedt het een kans om ongelijkheid te verminderen door de voordelen van de energietransitie eerlijk te verdelen.

In Nederland zien we al voorbeelden van deze innovatie, zoals buurtgerichte warmtenetten en coöperatieve zonne-energieprojecten. Maar maatschappelijke innovatie is niet alleen een middel tot succes; het is ook een doel op zich. Het laat zien dat we complexe vraagstukken kunnen aanpakken door sociale veerkracht en samenwerking centraal te stellen.

Energiecoöperaties als Fundament

Energiecoöperaties vormen het fundament waarop energiegemeenschappen in Nederland worden gebouwd. Deze coöperaties zijn in staat om niet alleen duurzame energie te leveren, maar ook om sociale cohesie te versterken.

Burgers werken samen, nemen eigenaarschap over de transitie en bouwen aan vertrouwen in hun directe omgeving.

Toch lopen coöperaties tegen beperkingen aan. In veel gevallen voelen ze zich ondergewaardeerd ten opzichte van commerciële partijen. Hun sociale meerwaarde – zoals het versterken van lokale gemeenschappen en het creëren van betrokkenheid – wordt onvoldoende meegenomen in beleidsafwegingen en bij de competitie met commerciële partijen. Bovendien stuiten ze op praktische hindernissen, zoals complexe regelgeving of beperkte toegang tot financiële middelen. Wij vinden het de taak van overheden om deze barrières weg te nemen en energiegemeenschappen te positioneren als aparte publiek civiele route naast eigen beheer (bv gemeentelijke energiebedrijf) of markt (bv Vattenfall).

Succesvolle samenwerking met de gemeente

Hierboven werden al de negatieve ervaringen van de Fixbrigade en de zonnepanelenweide op Strandeiland genoemd. Het kan ook anders, getuige het voorbeeld van KetelhuisWG. Daar heeft de gemeente vanaf de start meegedacht en geholpen. Allereerst met een subsidie om, zonder prestatieverplichting, een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren. Daarna heeft ze de aanvraag van KetelhuisWG voor het Programma Aardgasvrije Wijken voorgedragen. Met succes, de toegekende 7,7 miljoen euro PAW-geld is een belangrijke bouwsteen in de businesscase van KetelhuisWG. Wel constateerden we na enkele jaren dat de traditionele gemeentelijke subsidiesystemen niet goed werkten. KetelhuisWG ontving de PAW-gelden via tranches van 1 miljoen euro, als een 'subsidie'⁴. De verantwoording van bestede middelen en de beschikbaarstelling van volgende tranche namen zoveel tijd dat KetelhuisWG feitelijk 6 tot 9 maanden kon werken (ontwerp, businesscase, contractvorming, communicatie) en dan weer 9 tot 12 maanden stillag. Dit ging ten koste van bedrijfscontinuïteit. Zo verloor bijvoorbeeld de aannemer het vertrouwen in de coöperatie als zelfstandige zakelijke partner. En het kostte geld, want tijdens de windstiltes liepen de kosten van de organisatie en communicatie door. Vanaf 2023 is daarom een andere aanpak gekozen. In plaats van de ene partij (gemeente) die de hoepeltjes ophield waar de andere partij (KetelhuisWG) doorheen moest springen is een stuurgroep gevormd, waarin de partners knopen doorhakken. Dit zijn, naast KetelhuisWG, Stadgenoot en gemeente, het Waterschap Amstel Gooi en Vecht (AGV) als 4e partner. Zij willen ervaring opdoen met de ontwikkeling en de exploitatie van aquathermie als energiebron voor warmtenetten en zijn voornemens om de TEO-installatie (Thermische Energie Oppervlaktewater) voor hun rekening te nemen. Dit gaat om een investering van 2,5 miljoen euro.

Publiek-Civiele Samenwerking: Een Nieuwe Dynamiek

In het concept van publiek-civiele samenwerking worden burgers en lokale organisaties centraal gesteld, terwijl de overheid een faciliterende rol speelt. Er ontstaat een dynamiek waarin de betrokken partijen gelijkwaardig samenwerken aan gemeenschappelijke doelen.

In plaats van energieopwekking te zien als een puur markt- of overheidsgedreven activiteit, opent dit model de deur voor gelijkwaardige samenwerking waarbij het publieke belang van een rechtvaardige en inclusieve energietransitie wordt verweven met de civiele belangen van lokale gemeenschappen.

Lokale Verankering

Een van de grootste krachten van energiegemeenschappen is hun lokale verankering. Door direct te werken met bewoners van buurten en wijken, ontstaan er projecten die aansluiten bij de behoeften en wensen van de gemeenschap. Dit versterkt niet alleen het draagvlak, maar zorgt ook voor meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Voor en door de lokale gemeenschap. Een gemeenschap moet stevig geworteld zijn in de wijk waarin ze actief is. Bewoners tonen eigenaarschap voor de transitieopgave. Er moet sprake zijn van lokaal engagement, mensen moeten verantwoordelijkheid voelen én nemen en plezierig samenwerken.

Lokaal betrokkenen (al dan niet als formeel 'aandeelhouder') moeten een direct belang ervaren bij het project in hun buurt of wijk. Dit is iets anders dan dat ze ervaren dat ze 'het algemeen belang' dienen. Daar kopen ze niet zoveel voor. Ze moeten samen het gevoel hebben dat de energietransitie bijdraagt aan verbetering van hun directe leefomgeving. Voor en door de lokale gemeenschap dus, lokaal eigenaarschap en lokaal verantwoordelijkheidsgevoel.

Een goed voorbeeld is het Ketelhuis WG-project, waarin bewoners samen investeren in duurzame warmtevoorziening voor hun wijk.

Versnelling, financiering en start bouw

Sinds 2023 gaat de ontwikkeling van het warmtenet van KetelhuisWG in de hoogste versnelling en werden vele hobbels genomen. We pikken er twee voorbeelden uit, een die het belang van het opgebouwde draagvlak illustreert en een die de samenwerking met partners laat zien. Belangrijke vraag in het ontwerp was de locatie, ergens langs de kade, van de ondergrondse elektriciteitscentrale met de warmtepompen en de TEO-installatie. Hier spelen allerlei technische overwegingen (afstand tussen inlaat en uitlaat, bestaande ondergrondse kabels en leidingen) maar ook belangen van omwonenden. Uiteindelijk is, na veelvuldig overleg, de keuze gevallen op een plek die bewoners afgelopen jaren met veel toewijding hadden ingericht. Met de belofte dat alles mooier terugkomt dan het was. Heel bijzonder om te ervaren dat bewoners zo'n keuze tegen hun directe eigen belang uiteindelijk kunnen accepteren en aandoenlijk om te zien hoe de aannemer hun plantjes heeft verplaatst naar een tijdelijke tuin, circa 100 meter verderop. Een andere belangrijke hobbel was de financiering. Commerciële banken vinden een warmtenet riskant, zeker als een coöperatie dit als projectfinanciering aanvraagt. We hebben niettemin absoluut goede wil en meedenken ervaren van de Rabobank en de Triodos. Maar het rentepercentage bleef te hoog, we kregen de businesscase niet rond met de huidige marktrente. De Nederlandse Waterschapsbank bood een lening aan tegen een gunstiger rente, maar stelde een gemeentegarantie als voorwaarde. De gemeente was daartoe in principe bereid, maar kwam uiteindelijk tot de conclusie dat, als zij toch het volledige risico moesten dragen, directe gemeentelijke financiering eenvoudiger is.

Op basis van gemeentelijke financiering tegen een rente van rond de 3% is de businesscase afgerond. De totale investering bedraagt 30 miljoen €. De TEO-installatie (2,5 miljoen €) wordt gefinancierd door AGV. Van de resterende 27,5 wordt ruim 13 miljoen € gedekt door subsidies (Klimaatfonds Amsterdam, PAW, WIS) en bijna 7 miljoen € door aansluitbijdragen en afkoop van vermeden ketelkosten. De resterende 7,8 miljoen € wordt geleend en in 30 jaar terugbetaald aan de gemeente.

Op 14 december 2024 nam de Algemene Ledenvergadering van KetelhuisWG met overweldigende meerderheid (96% van de stemmen) het realisatiebesluit. In de eerste maanden van 2025 haalt Stadgenoot bij haar huurders de akkoordverklaringen op (wettelijk is 70% vereist), er is gerechtvaardigde hoop dat dit gaat lukken.

In januari 2025 zijn de voorbereidende werkzaamheden gestart: verleggen van de kabels en leidingen en het bouwrijp maken van het werkterrein voor de energiecentrale bouwrijp maken. De start van de bouw is voorzien in mei 2025. De laatste aansluiting is gepland per augustus 2027.

Systemintegratie

De energietransitie gaat steeds meer over het integreren van verschillende energiestromen. Warmte, elektriciteit en opslag worden lokaal opgewekt en gebruikt, en de uitdaging is om deze componenten zo efficiënt mogelijk te combineren. Energiegemeenschappen hebben hierin een unieke positie, omdat ze kunnen opereren op het snijvlak van opwek, distributie en gebruik.

Wij pleiten ervoor om de energietransitie veel meer holistisch aan te pakken waarbij opwek, opslag, distributie en gebruik integraal worden benaderd. Brede energiegemeenschappen kunnen een sleutelrol spelen in het balanceren van vraag en aanbod op wijkniveau.

Door energiegemeenschappen te koppelen aan bredere stedelijke systemen, kan Amsterdam werken aan een gebalanceerd en samenhangend energiesysteem. Dit biedt niet alleen technologische voordelen, maar creëert ook een gedeeld verhaal van één Amsterdamse aanpak waarin betrouwbaarheid, betaalbaarheid en gezamenlijkheid leidt tot acceptatie onder burgers.

Amsterdam als Voorbeeldstad

In Amsterdam zijn de afgelopen periode al belangrijke stappen gezet richting publiek-civiele samenwerking. De gemeente werkt samen met coöperaties aan een inclusieve energietransitie en onderzoekt samen hoe deze samenwerking verder kan worden verdiept. De coöperaties krijgen van de gemeente Amsterdam een stoel aan de tafel naast andere belangrijke stakeholders. De gemeente Amsterdam heeft de potentie om voorop te lopen in deze transitie. Met initiatieven zoals de samenwerking met energiecoöperaties laat de stad zien dat het mogelijk is om burgers centraal te stellen in de energietransitie. Coöperaties kunnen én willen een belangrijke rol vervullen bij de uitvoering en versnelling van de energietransitie in Amsterdam. Ze zijn in staat te verbinden en zo te bouwen aan een zelfstandige en betrokken rol van bewoners. Dat is belangrijk omdat sommige burgers de overheid en grote bedrijven met een monopolie wantrouwt. Maar er is meer nodig. Een inclusieve energietransitie vergt durf, visie en structurele verandering. Amsterdam kan een voorbeeld worden van hoe energiegemeenschappen een sleutelrol kunnen spelen in het verduurzamen van stedelijke energievoorziening. En het vergt concrete acties.

Naar schaalbare coöperatieve warmtenetten

KetelhuisWG denkt het project herhaalbaar is, tegen lagere ontwikkelingskosten door te leren van pionierswerk en een efficiëntere voorfinanciering. Dit veronderstelt wel dat de rijksoverheid een afdoende en eenduidige subsidieregeling voor warmtenetten introduceert. Die is overigens voor publieke warmtenetten even onontbeerlijk.

KetelhuisWG pleit voor gestandaardiseerde kaders voor de financiering van coöperatieve warmtenetten naar het voorbeeld van Denemarken, waar sinds 1986 (Tsjernobyl) heel veel warmtenetten zijn aangelegd, vrijwel allemaal door coöperaties. Uiteraard moeten deze coöperaties aan eisen voldoen om toegelaten te worden tot

deze financiering. De nieuwe warmtewet zou daarvoor de criteria moeten bieden. KetelhuisWG en vergelijkbare warmte initiatieven elders bevinden zich nu nog in de pioniersfase, voorafgaande aan de benodigde wettelijke en financiële kaders. Vergelijk het met de initiatieven voor sociale woningbouw die voor de woningwet van 1901 (die toelating en financiering van woningbouwcorporaties regelde) werden gerealiseerd.

Van Visie naar Actie

Het potentieel van energiegemeenschappen is groot, maar wordt niet vanzelf gerealiseerd. Wij zien drie acties als cruciaal om deze gemeenschapsroute binnen Amsterdam succesvol vorm te geven:

Beleidsmatige borging en ruimte

De gemeente moet helder zijn over de rol van publiek-civiele samenwerking in de energietransitie. Dit vereist regie op doelen, actoren en gebiedsgerichte plannen, inclusief een stevige plek voor energiegemeenschappen in het energiebeleid. Het vereist ook dat gemeente en coöperaties bereid zijn risico's te nemen en samen experimenteren. Ook vereist het dat regie door de gemeente echt opgevat wordt als regie op outcome en niet als regisseurs van de coöperaties. Al werkende weg zal hierin de juiste vorm gevonden moeten worden. Alleen door te doen, leren we wat werkt.

Ontwikkeling en versterken van Instrumentarium

Om publiek-civiele samenwerking goed vorm te geven, is een eenduidig instrumentarium en gestandaardiseerde processen nodig. Zo dient er duidelijkheid te komen over meerjarige financiële ondersteuning van de energiegemeenschappen, mede gekoppeld aan de fases die doorlopen worden van initiatief tot beheer. Onder welke voorwaarden kunnen ze voor elke fase daar aanspraak op maken en welke ondersteuning geeft de gemeente daarbij?

Het bieden van het instrument Opgroeirecht past bij het verder vormgeven van publiek-civiele samenwerking. Hierdoor kunnen ze zich geleidelijk ontwikkelen tot een professionele energiegemeenschap die verantwoordelijk is voor de energievoorziening in een buurt of wijk. Via beleid en juridische kaders, zoals Europese richtlijnen voor energiegemeenschappen, kan de gemeente dit recht ondersteunen.

Professionalisering en verbreding van de koepel van Coöperaties

Momenteel behartigt een groep alleen de belangen van zeven grote Amsterdamse energieproducerende coöperaties (de APEC). Ze is niet de vertegenwoordiger van alle energie-initiatieven en -gemeenschappen. Nu is het tijd om de doelstellingen aan te passen in lijn met energiegemeenschappen en zullen meer coöperaties aansluiten, zodat er een koepel in de volle breedte van de energiegemeenschappen ontstaat. Dit zal volgens ons ook de beweging naar een meer integrale lokale systeembenadering van de energietransitie ondersteunen.

Apec verenigt Amsterdamse energiecoöperaties voor gezamenlijke koers

In Amsterdam hebben 7 energiecoöperaties zich in 2019 verenigd in een koepel onder de naam Apec: Amsterdamse Producterende Energiecoöperaties. Eerste doel was om gesprekspartner te zijn voor de gemeente, teneinde de benodigde beleidsmatige en financiële kaders te realiseren. Afgelopen jaar hebben gemeente en Apec geïnvesteerd in een gezamenlijk traject, het resultaat daarvan wordt hier beknopt weergegeven. De coöperaties in Amsterdam zijn veelvormig. Een flink aantal is gebiedsgebonden, zij organiseren energiebesparing en -opwekking of ontwikkelen een warmtenet in een wijk of een bedrijventerrein. Bijvoorbeeld Meerenergie, NDSM, KetelhuisWG, WeespDuurzaam en de Groene Hub. Anderen hebben een stedelijke oriëntatie, zij

ontwikkelen op stedelijk niveau lokale projecten voor de opwekking van zonne-energie of wind en leveren fossielvrije stroom aan hun leden. Bijvoorbeeld Ecoström, Amsterdam Energie en Zuiderlicht. Ook zijn partijen actief die vooral burgers 'opwekken' voor gedragsverandering door netwerk- en communicatie activiteiten, het voorbeeld van Oranje energie.

Deze partijen hebben een heel verschillende behoefte aan ondersteuning op kennis en financiering. Een warmtenet vraagt een forse voorinvestering voor een project dat pas na 4 tot 8, soms 10 jaar inkomsten genereert. Zonnepanelen konden met de landelijke subsidies rendabel worden gerealiseerd, maar nu die landelijke regelingen sterk veranderen stagneert de aanleg. Communicatie activiteiten genereren weinig inkomsten. Voor wind is de situatie onduidelijk, vooral vanwege de grillige politieke winden.

Ook de kennisbehoefte loopt uiteen. Zuiderlicht realiseert een voortdurende stroom van zonne-projecten en bouwt zo kennis en ervaring op. Een warmtecoöperatie gaat na 6 jaar ontwikkeling en 3 jaar realisatie het warmtenet exploiteren voor eigen gebruik, weinigen zullen puf hebben om dit in een naburige wijk nog eens te doen – en zo'n benadering zou op stedelijk niveau ook leiden tot een veel te langzaam tempo. Maar ieder opnieuw het wiel laten uitvinden werkt ook niet. Dus voor warmteprojecten is het zaak om hun professionele ondersteuning op stedelijk niveau te bundelen en de opgebouwde kennis onderling te delen en te hergebruiken.

Voor Apec was de puzzel hoe deze verschillende behoeften te verenigen. Als eerste stap is nu het lidmaatschap verbreed naar alle 20 tot 30 energiecoöperaties in Amsterdam. Dit moet leiden tot een brede koepel in het voorjaar van 2025. Die samen met de gemeente beleidsmatige kaders en financiële arrangementen gaat ontwikkelen voor de middellange termijn (5 tot 10 jaar). De definitie van energiegemeenschappen in de Energiewet kan dit proces ondersteunen. Door haar beleid te richten op het versterken

van energiegemeenschappen kan Amsterdam bijdragen aan het oplossen van het beleidsinfarct dat elders in deze bundel wordt geanalyseerd. Daarin wordt betoogd dat, naast de overheid, andere arena's nodig zijn (in casu de gemeenschappen) en dat beleid ondersteunend moet zijn aan die gemeenschappen. Zo zijn uiteraard kaders nodig om de preferente positie van energiegemeenschappen te regelen: je wilt niet na jaren hard werken horen dat je haalbare warmtenetontwerp opeens wordt aanbesteed op de markt. Je wilt evenmin dat elke ambtenaar zelf bedenkt hoe de samenwerking eruit moet zien. Ook de ondersteuning op kennis en geld vraagt duidelijke sturing en kaders. Voor dit soort dingen moet beleid worden gemaakt. Daarvoor moet de uitvoering door energiegemeenschappen het vertrekpunt ('wat zijn de behoeften') en het eindpunt ('de toetsing of het werkt') zijn.

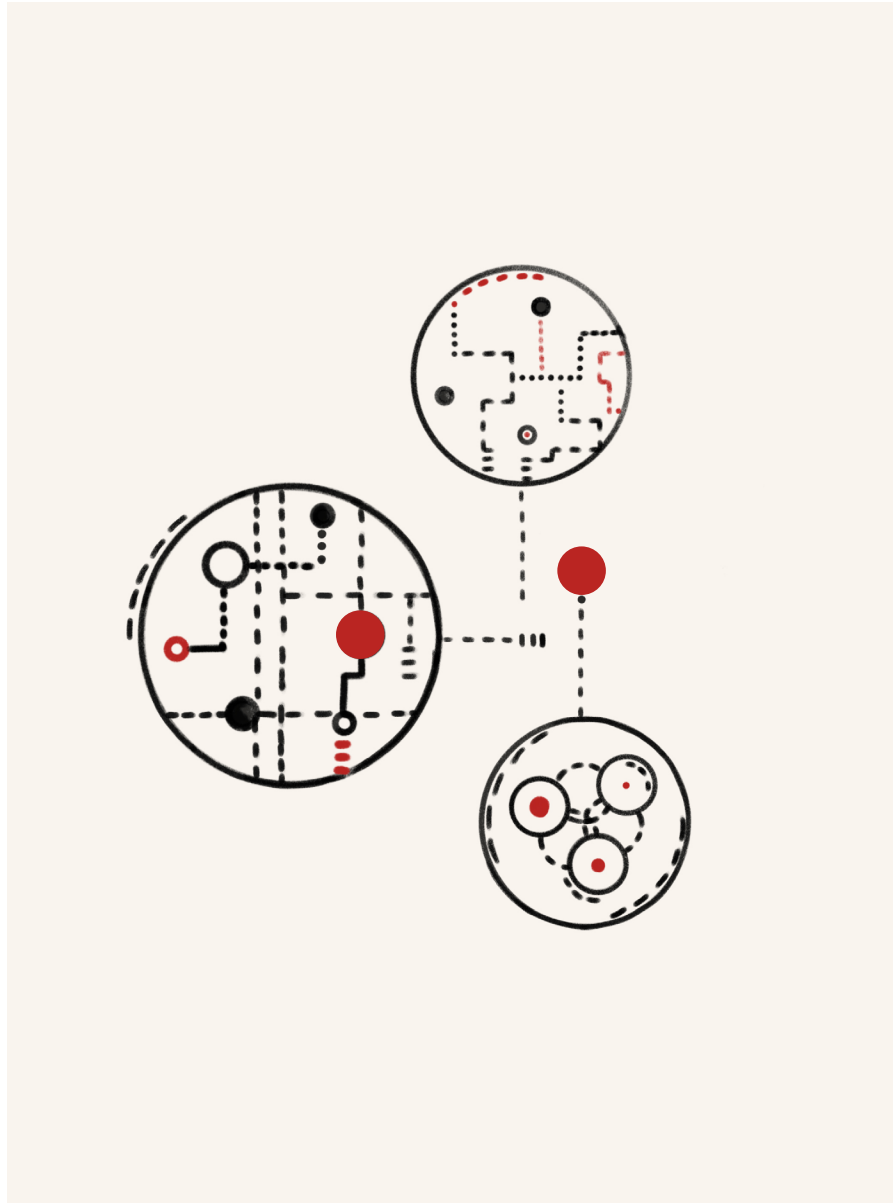
Een pad vol kansen

De energietransitie vraagt om een radicale herziening van hoe we energie produceren, delen en gebruiken. Energiegemeenschappen bieden een unieke kans om dit proces menselijker, inclusiever en lokaler te maken. Ze zijn meer dan een middel tot een duurzamere energievoorziening maar ook een fundament voor een inclusieve samenleving waarin burgers niet alleen consumenten zijn, maar actieve deelnemers aan de toekomst. Door de krachten van overheid, burger en bedrijven te bundelen, kunnen we een energietoekomst bouwen die niet alleen duurzaam is maar ook rechtvaardig en gedeeld.

Dat geldt natuurlijk niet alleen voor Amsterdam maar deze gemeente heeft nu de kans om een voorbeeld te stellen. De energietransitie biedt de mogelijkheid om niet alleen het energiesysteem, maar ook onze sociale structuren te vernieuwen. Dit vraagt om visie, lef en samenwerking, maar de beloning – een stad waar iedereen mee profiteert – is de moeite meer dan waard.

Eindnoten:

1. Het rapport Naar een volwaardige en volwassen positie van energiecoöperaties vind je hier: <https://openresearch.amsterdam/nl/page/115889/naar-een-volwaardige-en-volwassen-positie-van-energiegemeenschappen>
2. In oktober 2023 publiceerde de gemeente Amsterdam een aanbesteding voor de Energiebespaarservice, met als doel het energieverbruik te verminderen bij huishoudens met een laag inkomen in slecht geïsoleerde woningen. De Fixbrigade, een lokaal initiatief dat al jaren actief is in het bestrijden van energiearmoede in Amsterdam, schreef in op deze aanbesteding. Tot verrassing van velen werd de opdracht echter gegund aan een andere partij, wat mogelijk het einde betekent voor de Fixbrigade. Dit besluit leidde tot kritiek, aangezien de Fixbrigade bekend staat om haar lokale betrokkenheid en het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het verlies van de aanbesteding aan een commerciële partij van buiten de stad riep vragen op over de waardering van lokale sociale initiatieven bij gemeentelijke aanbestedingen.
3. De gemeente Amsterdam had een aanbesteding uitgeschreven voor de ontwikkeling van een tijdelijke zonneweide op Strandeiland. De opdracht voor de realisatie van deze zonneweide is niet gegund aan een lokale coöperatie maar aan de Groningse Coöperatie GOED. Deze rechtspersoon is geen lokaal eigendom, ze maken geen deel uit van / dragen niet bij aan de Amsterdamse energiegemeenschappen.
4. Subsidie staat hier tussen aanhalingstekens omdat het gaat om een voorfinanciering die moet worden terugverdiend in de exploitatie. In ons voorbeeldland Denemarken is een aparte bank voor warmtenetten die door coöperaties worden gerealiseerd. Die toetst in de haalbaarheidsfase en geeft financiële marges waarbinnen het project moet worden gerealiseerd. Als de mijlpalen binnen die marges en in de tijd worden gehaald is de voorfinanciering in elke fase geborgd.



Gebiedsgericht werken: Naar een agenda voor doorontwikkeling

Frank van Erkel met bijdragen van Eric Lugtmeijer

De afgelopen jaren zijn we in gemeenten op verschillende wijzen actief geweest in buurten. Telkens weer zien we dat de kracht van gebiedsgericht werken ligt in een geïntegreerde aanpak die lokale problemen structureel aanpakt, de betrokkenheid van de gemeenschap versterkt en samenwerking stimuleert. Dit leidt tot duurzame, op maat gemaakte oplossingen die de leefbaarheid en het welzijn van de inwoners van de buurt op lange termijn verbeteren.

In dit essay belichten we de kracht van gebiedsgericht werken en de worstelingen die we in ons werk tegenkomen. We geloven dat gebiedsgericht werken zich de komende jaren verder zal doorontwikkelen. Daarom sluiten we af met een eerste globale agenda voor de toekomst. We richten ons hier op de brede benadering van gebiedsgericht werken door de gemeente en niet op gebiedsgericht werken dat uitgevoerd wordt door woningbouwcorporaties, politie of welzijnsinstellingen.

Maatwerk bij invoering van gebiedsgericht werken

De brede wijze van gebiedsgericht werken is in veel gemeenten ingevoerd, maar de manier waarop verschilt sterk. Dat hangt samen met de doelen die beoogd worden en met de wijze waarop het in de organisatie wordt vormgegeven.

Meestal gaat het om een combinatie van de volgende typen strategische doelen:

- **Politiek:** het dichten van de kloof tussen de burger en de overheid. Dit wordt de laatste tijd steeds vaker benoemd;
- **Bedrijfsmatig:** het verbeteren van de dienstverlening, waarbij verbeteren van de performance centraal staat;
- **Coöperatief:** het versterken van de samenwerking tussen professionele partners binnen een gebied;
- **Participatief:** bewoners meer betrekken bij het beleid van de lokale overheid;
- **Maatschappelijk:** de betrokkenheid van bewoners bij hun eigen leefomgeving verbeteren.

We zien dat de uitvoering en de effectiviteit van gebiedsgericht werken sterk varieert per gemeente. Er spelen namelijk meerdere factoren die invloed hebben op hoe ver en succesvol deze aanpak wordt uitgerold. Elke gemeente staat voor zijn eigen uitdagingen en mogelijkheden, en het succes hangt af van hoe goed lokale omstandigheden, cultuur en beschikbare middelen op elkaar worden afgestemd. Dit betekent dat er geen universele oplossing is. Het is juist een continue zoektocht naar de beste manier van werken binnen de specifieke context van de gemeente. Dit leidt tot variaties in de focus en investeringen. Toch zijn er wel een aantal aspecten die in grote mate bijdragen aan het succes van gebiedsgericht werken:

- I. **Nabijheid en samenwerking:** Het succes van gebiedsgericht werken hangt sterk af van de ervaren nabijheid en de samenwerking met

bewoners, lokale organisaties en ondernemers. In gemeenten waar deze samenwerkingsverbanden al lang bestaan en goed functioneren is de basis voor gebiedsgericht werken vaak sterker. In andere gemeenten moet er nog veel geïnvesteerd worden in het opbouwen van die relaties en het creëren van wederzijds vertrouwen.

- II. **Doorbreken van interne kokers:** Een tweede belangrijk aspect is de bereidheid om interne kokers te doorbreken en een geïntegreerde aanpak te omarmen. Een cultuur van samenwerking, flexibiliteit en vertrouwen - tussen verschillende afdelingen en externe partners - is essentieel. Waar die cultuur al aanwezig is of actief wordt gestimuleerd, verloopt de invoering van gebiedsgericht werken vaak soepeler.
- III. **Monitoring en evaluatie:** Een derde factor voor succes is hoe gemeenten de effectiviteit van gebiedsgericht werken monitoren en evalueren. Gemeenten die regelmatig terugkoppelen en bereid zijn hun aanpak bij te stellen op basis van geleerde lessen, zien vaak betere resultaten.

Hieronder worden deze aspecten verder uitgewerkt.

Hernieuwde aandacht voor nabijheid en aanwezigheid

Het vertrouwen in de overheid staat onder druk. Veel burgers ervaren de overheid als afstandelijk en bureaucratisch. Gebiedsgericht werken kan deze kloof verkleinen door de gemeente letterlijk en figuurlijk dicht bij de mensen te brengen. Wanneer ambtenaren en bestuurders zichtbaar aanwezig zijn in wijken, en daadwerkelijk luisteren naar inwoners, ontstaat er een andere dynamiek. Mensen voelen zich serieuzer genomen en zien dat de overheid er is om hen te ondersteunen.

Zowel grote steden als kleine gemeenten staan voor dezelfde uitdaging: *Hoe hou je contact met inwoners en kun je gevoel houden met de concrete problemen*

die zij ervaren in hun directe leefomgeving? De afstand tussen enerzijds de dagelijkse leefwereld, de logica van de straat en anderzijds de papieren, meer systeemgericht wereld kan door gebiedsgericht te werken overbrugd worden. Vaak al doordat de geluiden van de dagelijkse problematiek zichtbaar en voelbaar worden (want men is zelf in de wijk aanwezig). Door gebiedsgericht te werken, kruipen gemeenten dicht op de dagelijkse leefwereld en worden zo geprikkeld om sneller en effectiever in te spelen op lokale behoeften.

Voor grote en middelgrote gemeenten betekent dit dat ze beter kunnen omgaan met de diversiteit binnen hun grenzen. Wat werkt voor een achterstandswijk is niet per se geschikt voor een welgestelde buitenwijk. Kleine gemeenten profiteren van de korte lijnen en kunnen hun beperkte middelen gericht inzetten. In beide gevallen kan een responsieve en meer toegankelijke overheid het resultaat zijn wanneer ze echt contact maken met de leefwereld van de bewoners en zorgen dat ze waarmaken wat afgesproken is. Liefst op korte termijn, lik op stuk, en als dat niet kan, goed in verbinding blijven over wat wel lukt en wanneer.

Een focus op kleinere geografische gebieden binnen gebiedsgericht werken biedt ook aanzienlijke voordelen voor de uitvoering van beleid. Door op buurtniveau te opereren, kunnen beleidsplannen worden ontdaan van abstracties en vertaald worden naar concrete acties die direct inspelen op de specifieke behoeften en kenmerken van de gemeenschap. Deze aanpak maakt het mogelijk om sneller en effectiever resultaten te boeken.

Een gebiedsgerichte benadering biedt de mogelijkheid om beter in te spelen op de unieke sociale dynamiek en behoeften van verschillende wijken. Door nauw samen te werken met lokale bewoners en organisaties, kunnen interventies worden afgestemd op de specifieke context, wat de effectiviteit en

duurzaamheid van de oplossingen ten goede komt. Deze nauwe samenwerking bevordert niet alleen de uitvoering, maar versterkt ook de betrokkenheid en het eigenaarschap van de gemeenschap bij de ontwikkelde initiatieven. Overigens heeft niet elk gebied evenveel aandacht en maatwerk nodig. Wanneer er, bijvoorbeeld op basis van vergelijkende analyses, blijkt dat alle signalen op groen staan, kan de aandacht beter besteed worden aan een ander gebied. In sommige wijken is de gemeenschap goed ontwikkeld, wordt veel eigenaarschap door de bewoners getoond en is de ontwikkeling van een gebied ook positief zonder extra inzet van een gemeente. Overigens zegt zelfredzaamheid ook niet alles. Pieter Tops heeft prachtige verhalen over buurten in Tilburg waar de gemeenschap zeer zelfredzaam was maar de ondermijning door drugshandel welig tierde¹. In zo'n geval moet de gebiedsambtenaar ook duidelijk optreden.

Leren van Groningen: Stratenaanpak Asingastraat²

Een treffend voorbeeld van een aanpak op straatniveau is de stratenaanpak in Groningen. De gemeente wilde dicht op het dagelijks leven zitten, om problemen vroegtijdig te signaleren en bewoners structureel te ondersteunen. Dit deed ze door in kleine gebieden intensief samen te werken met woningcorporaties, zorginstellingen en andere partners.

De Asingastraat is zo'n straat die op het eerste gezicht weinig aandacht trekt, maar achter de voordeur speelt veel. De woningen zijn klein, gehorig en voldoen niet meer aan de veiligheidsnormen van deze tijd. Veel staan op de nominatie om gesloopt te worden. Vrijwel niemand wil hier graag wonen. Er is weinig sociale cohesie; bewoners sluiten hun deuren en incidenten zoals geluidsoverlast of drugsvondsten spelen zich grotendeels buiten het zicht van instanties af.

Nienke Alkema, gebiedsmanager in Groningen, en haar collega George Wildeboer, gebiedsmanager veiligheid, besloten dat een andere aanpak nodig was. Tot dan toe lag de focus vooral op sociale en fysieke thema's. Veiligheid kwam pas in beeld als bewoners aangaven dat hun kinderen niet veilig buiten konden spelen of als er drugs werd aangetroffen. Maar, zoals Johan Cruiff al zei: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.' En dat gebeurde toen ze zelf aanwezig waren in de straat.

Samen met woningcorporatie Huismeesters richtten ze een wijkhub in, in een vrijgekomen woning nadat een overlastgevende bewoner was uitgezet. Dit werd een centrale plek voor gebiedsgerichte professionals en een ontmoetingspunt voor bewoners en partners. Het doel: de rust in de straat terugbrengen en weer een veilige, leefbare omgeving creëren.

De wijkhub bracht letterlijk 'binnen naar buiten'. Beleidsmakers en professionals die normaal vanuit kantoren opereren, kwamen in direct contact met de realiteit van verslaving, huiselijk geweld en sociale overlast. De lokale aanwezigheid zorgde voor laagdrempelig contact: een praatje was snel gemaakt en problemen werden eerder gesignaleerd.

De aanpak was niet strak omlijnd, maar gedreven door een gedeelde overtuiging: bewoners verdienen een veilige en leefbare buurt. Dit betekende zichtbare acties, zodat bewoners voelden dat de overheid er weer was. Zelfs de wijkwethouder, Carin Bloemhoff, ondervond dit aan den lijve door twee dagen als juf te werken op een basisschool en een nacht door te brengen in een appartement aan de Asingastraat³. Een deel uit haar dagboek:

23.30 uur. Asingastraat. Ik hoor mensen aan de andere kant van de wand letterlijk praten. Hopelijk kan ik zo wel slapen. Morgen lesgeven bij juf Bo.

00.00 uur. Er valt iets. Er komt iemand de portiek in. Angst. Wie of wat zou dit zijn?

Carine, doe normaal...

6.55 uur. Ik ben weer wakker na een onrustige nacht, wat hoor je hier veel van anderen, ben geregeld wakker geweest. Rond 3.00 uur was iemand iets aan het sjouwen in de portiek, de trappen op en af. Vreemd, ik voel mij niet veilig, val wel weer in slaap. Ik lig me te bedenken wat wonen in deze huizen voor kinderen betekent. Zouden ze ook moe op school zitten?

Wat begon als een experiment, groeide uit tot een waardevolle aanpak. De wijkhubs en stratenaanpakken zijn nu uitgebreid naar andere wijken en zijn onderdeel van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid en Regiodeal 5.

Het vergroten van lokaal vertrouwen begint met de fysieke aanwezigheid van ambtenaren in de wijk. Niet door alleen taken uit te besteden, maar door zelf actief de buurt in te gaan, netwerken op te bouwen en als verbinder te opereren. Dit betekent sneller en effectiever reageren op klachten over beheer en onderhoud, en tegelijkertijd inzetten op de kracht van lokale gemeenschappen. Door bewoners meer eigenaarschap te geven, groeit de betrokkenheid en wordt de leefbaarheid duurzaam verbeterd.

Integraal Kijken: Doen wat nodig is

Gebiedsgericht werken is integraal werken vanuit een netwerkbenadering. Sociaal beleid, ruimtelijke ordening, beheer en onderhoud, veiligheid en economische ontwikkeling worden vaak los van elkaar ontwikkeld, terwijl deze domeinen in de praktijk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. We hebben ervaren dat gebiedsgericht werken deze silo's doorbreekt door opgaven centraal te stellen en samen naar een oplossing te zoeken. Door in te zetten op de gezamenlijke opgave, ontstaat er een aanpak waarin verschillende sectoren elkaar versterken in plaats van tegenwerken. Een concreet voorbeeld is de

aanpak van achterstandswijken. Problemen als werkloosheid, criminaliteit en een slechte leefomgeving hangen vaak samen. Een wijkgerichte aanpak, waarin sociale teams, politie, woningcorporaties en ondernemers samenwerken, biedt meer kans op succes dan losse maatregelen vanuit verschillende afdelingen.

Om een meer integrale blik te stimuleren wordt in de praktijk gebruik gemaakt van de inzet van gemeentelijke wijkverbinders⁴. Deze professionals fungeren als schakels tussen bewoners, maatschappelijke instellingen en de gemeente. Zij zijn er voor het gebied en horen niet tot een bepaald domein. Hun rol is het samenbrengen van verschillende partijen, het bevorderen van samenwerking en zorgen dat plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Hun aanwezigheid en betrokkenheid op lokaal niveau versterkt het vertrouwen en de cohesie binnen de gemeenschap.

Aandacht voor monitoring, evalueren en leren

Een kleinschalige aanpak stelt gemeenten tevens in staat om te experimenteren en te leren. Door in specifieke wijken of buurten nieuwe initiatieven te testen, kunnen gemeenten inzicht krijgen in wat wel en niet werkt. Deze lessen kunnen vervolgens dienen als basis voor bredere implementatie, met de kanttekening dat maatwerk essentieel blijft; wat in de ene wijk succesvol is, is niet per definitie elders toepasbaar. Deze werkwijze voorkomt dat gemeenten vastlopen in grootschalige, kostbare beleidsplannen die in de praktijk moeilijk uitvoerbaar blijken te zijn.

Om integraal te kunnen kijken en werken, is het essentieel om een gedeelde analyse van de opgave te hebben. Door data-gedreven te werken, wordt problematiek objectief zichtbaar en krijgen gemeenten beter inzicht in de uitdagingen van een gebied. Ook helpt het opstellen van een gezamenlijke agenda en actieplan waarbij verschillende afdelingen en maatschappelijke

partners samenwerken en hun doelen combineren. Deze elementen zijn vaak onderdeel van een gebiedscyclus waarmee een lokale PDCA-cyclus wordt vormgegeven.

Kortom, door te focussen op wijken, buurten en dorpen kunnen gemeenten beleid effectiever uitvoeren, leren van lokale experimenten en beter inspelen op de specifieke behoeften van verschillende gemeenschappen. Deze aanpak bevordert niet alleen de efficiëntie en effectiviteit van beleidsuitvoering, maar draagt ook bij aan het versterken van sociale cohesie en lokale betrokkenheid.

Anders denken en organiseren

Toch gaat de invoering van gebiedsgericht werken niet altijd zonder horten en stoten. Veel gemeenten worstelen met deze transitie, omdat het een andere manier van denken en organiseren vereist. Bovengenoemde drie succesfactoren zijn niet altijd direct aanwezig. Beleidsmedewerkers zijn gewend om te werken binnen hun eigen vakgebied en worden afgerekend op de realisatie van specifieke beleidsdoelen. Gebiedsgericht werken vraagt om een cultuurverandering: minder focus op beleidsproducten en meer op samenwerking en resultaat op lokaal niveau.

Het is belangrijk dat we bij het rendement van gebiedsgericht werken ook de niet-gekwantificeerde effecten en andere maatschappelijke waarden in het oog houden. Gebiedsgericht werken draait om praktijk, niet om prestatieafspraken. Gelukkig is daar in steeds meer gemeenten ruimte voor. De tijden van New Public Management - waar de overheid vooral als bedrijf moest opereren - worden gelukkig meer en meer achter ons gelaten.

Bovendien leidt gebiedsgericht werken soms tot interne spanningen. Verschillende afdelingen moeten samenwerken en de budgetten worden anders

verdeeld. Dit kan weerstand oproepen, vooral wanneer bestaande structuren en machtsposities worden uitgedaagd. Sommige afdelingen vrezen verlies van autonomie, terwijl anderen bang zijn dat een gebiedsgerichte aanpak met lokale flexibiliteit ten koste gaat van consistent en uniform beleid en bestuurlijke controle.

Ook de politieke dimensie speelt een rol. Gebiedsgericht werken raakt direct aan kwesties als decentralisatie, burgerparticipatie en rechtvaardige verdeling van middelen—thema's die binnen de gemeentelijke politiek vaak gevoelig liggen. Politieke partijen hebben verschillende visies op hoe ver de gemeente moet gaan in het loslaten van regie en het overlaten van beslissingen aan de wijk- of dorpsgemeenschap.

Het doorbreken van deze interne en politieke barrières vraagt om een sterke visie en daadkracht vanuit zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie. Gemeentelijke leiders moeten niet alleen zorgen voor duidelijke kaders en middelen, maar ook actief inspelen op de interne weerstand die verandering met zich meebrengt. Dit betekent het stimuleren van een cultuur waarin samenwerking en maatwerk worden gewaardeerd, terwijl tegelijkertijd recht wordt gedaan aan de politieke en bestuurlijke belangen die op het spel staan.



De mooie maar lastige positie van de tussenpersoon

Een cruciale rol hierin is weggelegd voor gemeentelijke verbinders. Zij kunnen als intermediair of 'tussenpersoon' ervoor zorgen dat maatschappelijke organisaties, bewonersinitiatieven en gemeentelijke diensten beter samenwerken en dat de opgave in een gebied centraal staat. Door deze belangrijke netwerkrol ontstaat er een lokaal ecosysteem waarin verschillende partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de leefbaarheid. We zien vaak ook dat het niet alleen leidt tot spanningen tussen afdelingen. In

de praktijk komt het vaak voor dat de ambtenaar die in de wijk werkt – of hij nu als gebiedsmakelaar, gebiedsverbinder of op een andere manier actief is – een bijzondere positie inneemt. Deze professional bevindt zich letterlijk en figuurlijk tussen twee werelden: aan de ene kant is hij nauw betrokken bij de bewoners en kent hij van dichtbij wat er speelt in de wijk. Aan de andere kant vertegenwoordigt hij de gemeentelijke organisatie, met alle bijbehorende procedures, belangen en verwachtingen.



Als vertrouwenspersoon van de wijk ontwikkelt de ambtenaar vaak een sterke band met bewoners, waardoor hij hun behoeften, zorgen en wensen goed doorgrondt. Tegelijkertijd dient hij als verlengstuk van de gemeente, waar hij zich moet houden aan beleidslijnen, budgettaire kaders en hiërarchische structuren.

Wat in de wijk als een urgente en pragmatische oplossing wordt gezien, past niet altijd binnen het bestaande gemeentebestuur of de beschikbare middelen. De ambtenaar komt dan in een positie terecht waarin hij enerzijds oog heeft voor de realiteit in de wijk, maar anderzijds moet opereren binnen de kaders van het overkoepelende beleid. Dit leidt tot een interne spanning en soms zelfs tot gevoelens van machteloosheid.

We geloven ook dat 'the man in the middle' een prachtige positie is die altijd tussen verschillende werelden zal opereren. De wijkverbinder is tegelijk ambassadeur van de gemeente én ambassadeur van de wijk.

Op een congres over wijkgericht werken jaren geleden hield een ambtenaar zijn presentatie in een Spiderman-kostuum. Hij droeg het met trots als verbinder tussen vele partijen, als middelpunt van een steeds uitdijend web van personen die hij met elkaar in contact bracht en ook aangaf dat het zijn van Spiderman ook geregeld eenzaam is.

Wat is nu nodig om die mooie rol van gebiedswerker met goed en met trots te kunnen vervullen?

Duidelijke rolafbakening en mandaat

Het is cruciaal dat de gemeente de rol van de ambtenaar duidelijk definieert en ondersteunt. Dit kan door expliciete afspraken te maken over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatielijnen. We hebben gezien dat wanneer gebiedsgericht werken ingevoerd wordt, vaak een duidelijk mandaat ontbreekt en de noodzakelijke capaciteit om verschil te maken onderschat is (en de gebiedsambtenaar zich vaak in de eigen organisatie verweesd voelt). Mandaat en handelingsvrijheid helpt bij het succesvol opereren van de gebiedsambtenaar. Veel ruimte binnen de kaders van beleid en uitvoering vergroot de effectiviteit van gebiedsgericht werken door flexibiliteit toe te staan in de uitvoering en ruimte te bieden aan lokaal initiatief en experimenten. Hij moet snel in kunnen spelen op wat er speelt en doorzettingsmacht kunnen hebben om binnen de organisatie zaken voor elkaar te krijgen. ●

En waar *'explain or comply'* voor velen binnen de gemeente vooral *comply* betekent, stellen wij dat een goede gebiedsambtenaar vooral goed is in *explain*. Hij stelt de bedoeling en behoeften centraal, *'by hook or by crook'*. Het is bij uitstek de persoon in het veld die net als bij de politie op straat dient te beschikken over een discretionaire bevoegdheid: enige vrijheid heeft om te beslissen op basis van hun oordeel en interpretatie van de situatie. En altijd bereid om hun beslissingen te rechtvaardigen. Dit stimuleert een meer agile aanpak, waarbij niet elk besluit door een lange bestuurlijke keten hoeft te gaan.

Werken aan competentieontwikkeling

Deze rol van binnen én buiten opereren kan niet door iedereen verricht worden. Vaak worden de benodigde vaardigheden onderschat. De tussenpersonen zijn

soms net een schaap met vijf poten. Ze zijn empathisch, moeten koers houden, kunnen incasseren.

Kunnen incasseren? Ja, de tussenpersoon moet het kunnen volhouden om soms tergend langzaam de goede kant op te gaan. Waarbij er ook regelmatig een doodlopende straat op zal doemen. Dan is het belangrijk om de motivatie te kunnen opbrengen om even een stukje terug te lopen en met goede moed weer verder te gaan. ●

Investeren in training en coaching kan helpen om in de complexe rol beter te navigeren. Vaardigheden op het gebied van communicatie, conflicthantering en interpersoonlijk handelen zijn hierbij essentieel. Bovendien kan een netwerk van collega's in vergelijkbare posities dienen als klankbord, zodat ervaringen en best practices gedeeld worden. ●

Het ontwikkelen van een 'tweezijdige' communicatiestrategie, waarin zowel de wijk als het gemeentebestuur actief betrokken worden, kan bijdragen aan het verlichten van de spanning. Het implementeren van feedback loops, waarbij successen en leerpunten gedeeld worden met alle stakeholders, helpt om het belang van de brugfunctie van de ambtenaar te benadrukken. Dit zorgt er niet alleen voor dat de gebiedsambtenaar als verbindende schakel wordt gezien, maar ook dat er een gezamenlijk leerproces ontstaat.

Agenda voor ontwikkeling

We geloven dat gebiedsgericht werken meer met community building te maken heeft dan menigeen denkt. Veel mensen zijn op zoek naar identiteit en een bepaalde geborgenheid. Gebiedsgericht werken draagt bij aan een wijk waar men zich thuis voelt. En dat geldt echt niet alleen voor onze zogenaamde 'onderkant'. Door gebiedsgericht werken dragen we bij aan gemeenschapsvorming. En dat hoeft niet zwaar te zijn.

Gebiedsgericht werken heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld als een effectieve aanpak voor integrale samenwerking tussen overheden, organisaties en bewoners. De doorontwikkeling van gebiedsgericht werken is geen beleidsmatige *finetuning*, maar heeft volgens ons baat bij een paradigmaverschuiving. Het gaat niet langer om wijken als fysieke structuren, maar als dynamische sociale ecosystemen. Dit vraagt om een nieuwe benadering waarin gemeenschapsvorming, meer maatwerk en de inzet van technologie hand in hand gaan. De gemeente is hierin niet langer de regisseur, maar een faciliterende partner die verbindt en vooral ruimte biedt aan bewoners en lokale netwerken.

Met gebiedsgericht werken ondersteunen gemeenten het creëren van buurten waarin mensen zich gezien, gehoord en verbonden voelen. De kern van een sterke en inclusieve samenleving ligt in de gemeenschap zelf.

We willen hier, zonder uitpuittend te zijn, een eerste voorzet geven voor een agenda voor de volgende fase van gebiedsgericht werken.

Meer aandacht voor gemeenschapsgericht werken

De toekomst van gebiedsgericht werken ligt in de kracht van gemeenschap. Dit vraagt om een verschuiving van ruimtelijke en sociaaleconomische ontwikkeling naar sociale cohesie en actieve betrokkenheid van bewoners. Bewoners krijgen niet alleen inspraak, maar worden mede-eigenaar van de ontwikkelingen in hun wijk. Dan komt er naast bijvoorbeeld buurttafels en burgerpanels (de lokale praat-participatie) ook coproductie van beleid en uitvoering in gemeenschappen, coöperaties en bedrijven (lokale doe-participatie). Daarmee wordt de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van burgers vergroot. Gemeenschapsvorming wordt niet langer als bijzaak gezien, maar als de ruggengraat van gebiedsontwikkeling. Dit kan volgens ons ook een tegenwicht

bieden aan de groeiende individualisering en bijdragen aan inclusieve en veerkrachtige buurten.

Meer maatwerk per buurt

Niet elke wijk, buurt of dorp heeft dezelfde uitdagingen. Ieder gebied heeft zijn eigen sociale en fysieke kenmerken en vraagt daarom om een gedifferentieerde aanpak. Sommige wijken hebben vanuit hun opgave behoefte aan de versterking van sociale netwerken, terwijl andere meer gebaat zijn bij fysieke herinrichting. Dit leidt tot de noodzaak van meer flexibiliteit in beleid en uitvoering, aansluitend bij de unieke eigenschappen en behoeften van elke wijk. In sommige wijken is er sprake van sterke buurtcohesie en informele zorgstructuren. In zulke gebieden is de rol van de overheid minimaal en ligt de kracht in het faciliteren van bestaande initiatieven. Andere wijken kampen met sociale versnippering en vereenzaming. Dat betekent ook dat ongelijk investeren lokaal nog sterker tot uiting zal komen. (Experimenten met) buurtbegrotingen of vergelijkbare initiatieven zoals we die in verschillende gemeenten tegenkomen (denk aan Amsterdam, Breda, Groningen, Haarlem en Lelystad) waren daarvan voorlopers.

Expliciet maken van lokale kracht

Formele instituties alléén zijn niet voldoende om sterke gemeenschappen te bouwen. Religieuze gemeenschappen, sportverenigingen, lokale coöperaties en bewonersinitiatieven zijn vaak de verborgen motoren van sociale cohesie. Deze vaak ook informele netwerken zijn cruciaal voor sociale samenhang. Het stimuleren, benutten en versterken van deze netwerken zorgt voor duurzame impact. Hierin ligt de toekomst van een zelfredzame, betrokken samenleving. Daarnaast wordt ingezet op nieuwe infrastructuren zoals gemeenschapscentra, gedeelde werkplekken en burgercollectieven. Door deze netwerken te stimuleren, ontstaat een duurzame basis voor gemeenschapsontwikkeling⁵.



We zien dat het steeds vaker gaat om lokale bedrijvigheid voor en door de bewoners. Dat gebeurt ook met succes in Wijkbedrijven⁶. Hier willen we een andere - volgens ons - waardevolle aanpak benoemen: *community wealth building* (CWB). Deze benadering gaat een stap verder in lokaal eigenaarschap dan meestal gebeurt bij wijkbedrijven. CWB richt zich op het lokaal verankeren van economische waarde door middel van gemeenschapsgerichte initiatieven. Door eigendom en zeggenschap over voorzieningen, bedrijven en diensten bij lokale gemeenschappen te leggen, wordt economische veerkracht versterkt en blijft de welvaart behouden binnen de wijk. Dit model bevordert niet alleen werkgelegenheid en sociale cohesie, maar voorkomt ook economische kwetsbaarheid en uitsluiting. Momenteel wordt dit in de wijkaanpak in Amsterdam Nieuw-West ook ingezet.

Versterken van focus op lokale doelgroepen

Een wijk, buurt of dorp is een dynamische gemeenschap met diverse bewonersgroepen, elk met hun eigen specifieke behoeften en wensen. Bij gebiedsgericht werken is er ook binnen het gebied diversiteit en het is belangrijk die te erkennen en de focus te versterken op lokale doelgroepen. Een voorbeeld hiervan is de groeiende groep ouderen. Deze groep kan in een bijna niet zichtbaar sociaal isolement komen. Ook woont deze groep vaak in grote en mogelijk niet geschikte woningen en tegelijk graag in hun vertrouwde omgeving willen blijven vanwege hun sociale netwerk. Door de vergrijzing en de toename van eenpersoonshuishoudens groeit de vraag naar passende woonoplossingen voor senioren. Het huidige woningaanbod sluit hier niet altijd op aan, wat resulteert in een mismatch tussen vraag en aanbod. Het is daarom cruciaal om binnen het gebiedsgericht werken in te spelen op deze demografische ontwikkelingen en te voorzien in lokale oplossingen. Dit kan door bijvoorbeeld andere regels voor (lokale) toewijzing te hanteren of toevoegen van een ander woningaanbod (denk aan buurtzorg-coöperaties en geclusterde woonvormen).

Door maatwerk te leveren en de unieke kenmerken van lokale doelgroepen centraal te stellen, wordt de effectiviteit van gebiedsgericht werken vergroot en wordt bijgedragen aan een leefomgeving waarin alle bewoners zich thuis voelen.

Slimme inzet van technologie

Door technologie slim te gebruiken kunnen we een tegenwicht bieden aan de toenemende individualisering. In een tijd waarin technologie een steeds grotere rol speelt in ons dagelijks leven, kan ook gebiedsgericht werken meer gebruik maken van digitale hulpmiddelen. Technologie wordt niet ingezet als vervanging van menselijk contact, maar als versterker van sociale interacties en betrokkenheid. Digitale tools kunnen een belangrijke rol spelen bij het versterken van gemeenschapsvorming. Bijvoorbeeld community dashboards waarmee bewoners zelf kunnen bijdrage aan lokale ontwikkelingen. Platform-technologieën verbinden buurtbewoners op basis van hulpvragen en talenten, waardoor nieuwe interacties ontstaan.

Ondersteunende overheid

En tenslotte heeft ook de gemeente een transitieopgave. Gebiedsgericht werken met aandacht voor gemeenschapsvorming vereist van de overheid meer aandacht voor een faciliterende en ondersteunende rol. Dat kan alleen als ze meer vertrouwen heeft in (en geeft aan) burgercollectieven en bereid is hen een duwtje in de rug te geven. Niet alleen financieel maar veelal juist met aandacht, aanwezigheid en met beschikbaar stellen van kennis voor (beginnende) collectieven.

We merken in de praktijk dat gemeenten excelleren in aanbestedingen en deze kennis en kunde toepassen op burgergerichte ondersteuning. Dat pakt zelden goed uit: goed werk doen in de praktijk is hier belangrijker dan prestatiemetingen. Flexibele regelgeving biedt ruimte voor experimenten met

nieuwe lokale gemeenschapsvoorzieningen. Door deze verandering ontstaat een overheid die dicht bij de mensen staat en daadwerkelijk bijdraagt aan veerkrachtige en inclusieve buurten. Let wel, dat is geen loslatende overheid maar eerder een alerte en minstens zo actieve overheid.

Ook intern staan gemeenten voor een uitdaging. Een ondersteunende overheid betekent niet alleen het faciliteren van gebiedsgericht werken, maar ook zelf integraal opereren en interne silo's doorbreken. Een medewerker kan wat schizofreen worden wanneer van hen verwacht wordt om buiten te werken vanuit netwerken, gedeeld eigenaarschap en samenwerking, terwijl intern nog steeds een duidelijk hiërarchische sturing per domein wordt gehandhaafd. Daarin is ook meer ondersteuning nodig voor de medewerkers die in het tussengebied opereren. Zowel in waardering, als in positie en training. Van een roepende in de woestijn naar een oase waar anderen zich aan kunnen laven.

Tenslotte

Hoewel de potentie van gebiedsgericht werken groot is, brengt de doorontwikkeling ook uitdagingen met zich mee. Meer aandacht voor gemeenschapsvorming, beter maatwerk, lokale kracht opzoeken en ondersteunen van initiatieven kan belemmerd worden door bureaucratische structuren en inflexibele regelgeving. Daarnaast kunnen gemeentelijke belangen botsen met die van lokale gemeenschappen, wat spanningen oplevert. Het is belangrijk om te waken voor uitsluiting; niet alle gemeenschappen zijn even goed georganiseerd, waardoor sommige groepen geen stem krijgen. Ook daar vervult de gemeentelijke verbinder (met recht en met trots een *civil servant*) een belangrijke rol.

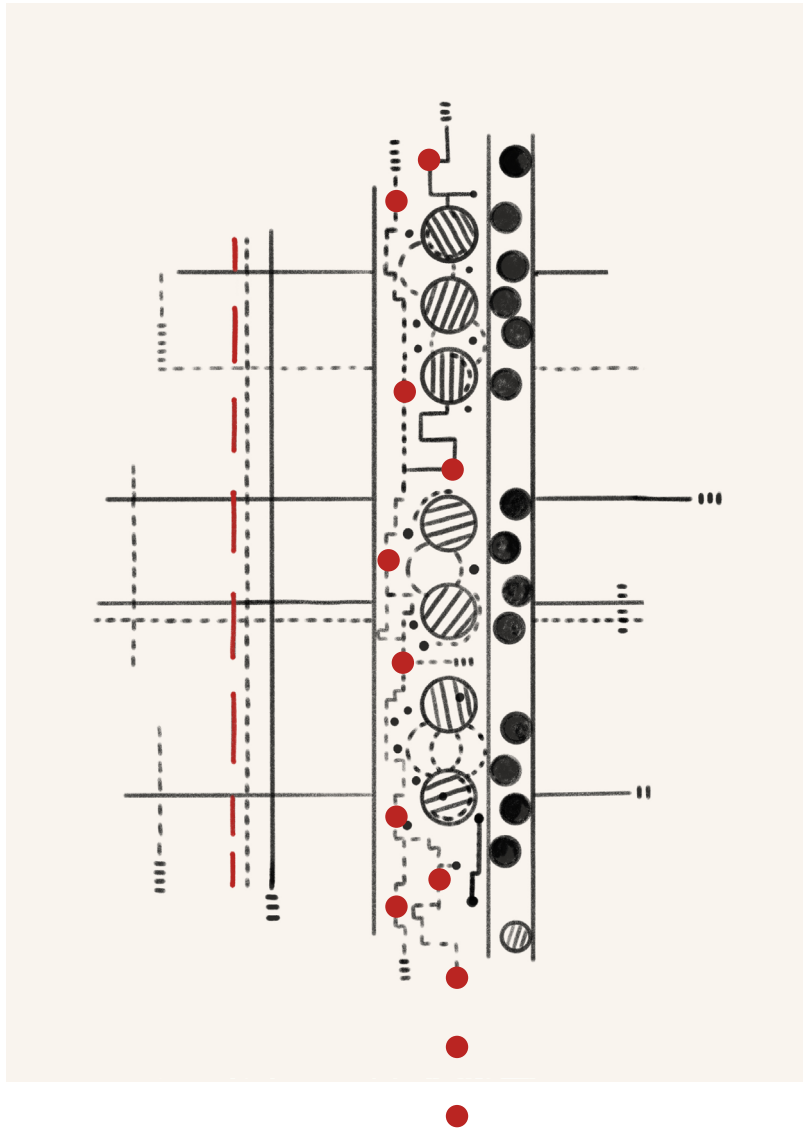
De eerste stap is om deze uitdagingen actief te erkennen en aan te pakken, zodat gebiedsgericht werken nog meer een beweging wordt die gemeenschappen versterkt.

Eindnoten:

1. Zie onder andere Pieter Tops en Jan Tromp (2016) De achterkant van Nederland
2. <https://wijkvernieuwing.groningen.nl/groninger-verhalen/hoe-een-verweesde-straat-nieuwe-ouders-kreeg>
3. <https://wijkvernieuwing.groningen.nl/groninger-verhalen/de-wethoudersjas-uit>
4. We komen ze in verschillende namen tegen: wijkverbinder, buurt- of wijkcoördinator, wijkregisseur, gebiedsmakelaar etc.
5. Frank en Theo schrijven in het essay over de energietransitie ook over de kracht van energiegemeenschappen
6. Frank, Erik en Suzanne waren in Groningen betrokken bij de opzet en evaluatie van wijkbedrijven. Recentelijk is er ook een Impactanalyse uitgevoerd: Gemeente Groningen (2024) Impactanalyse Wijkbedrijven en adviesrapport Maatschappelijke initiatieven.
7. Zie bijvoorbeeld M.Vogler (2025) De kracht van Online Community Platforms.

Hier te downloaden:





Ruimte voor elkaar: Verhalen over collectief wonen, gemeenschapszin en veranderende blikken

Eric Lugtmeijer

We leven in een tijd waarin de traditionele opvattingen over wonen steeds vaker ter discussie staan. Collectieve woonvormen, waarbij mensen samen een gemeenschap vormen, winnen aan populariteit. Dit roept de vraag op: hoe kunnen we, als samenleving, het samenzijn organiseren op een manier die zowel de individuele vrijheid als de collectieve verantwoordelijkheid respecteert? Mijn eigen ervaring, die twee jaar geleden ingrijpend veranderde toen ik een handicap opliep, heeft mijn kijk op ruimte, gemeenschappelijkheid en sociale interactie diepgaand veranderd. Wat ik vroeger als vanzelfsprekend beschouwde, zoals het omgaan met ruimte en het delen van gemeenschappelijke voorzieningen, ziet er nu heel anders uit. Deze ervaring heeft me geleerd dat we, of we dat nu willen of niet, altijd met anderen delen wat we hebben, zowel fysiek als sociaal. Hoe gaan we met deze gedeelde ruimte om, en wat kunnen we leren van bestaande initiatieven?

De spanning tussen idealen en realiteit is een voortdurende uitdaging. Verandering is nooit af; het vraagt om een balans, niet alleen tussen het persoonlijke en het gezamenlijke, maar ook tussen ruimte voor de ander en ruimte voor onszelf. Ik neem jullie in een drieluik van verhalen graag mee in mijn persoonlijke en professionele zoektocht naar ruimte voor elkaar.



Deel 1 | Vechten om ruimte

Ik woon in een stad aan een prachtig plein vlakbij de binnenstad. Toen ik ruim 20 jaar geleden het plein voor het eerst opkwam rijden, wist ik het meteen: "Hier wil ik wel wonen!" Gelukkig wonnen we de biedingsstrijd en kregen we het huis. De ongeveer 30 huizen aan het pleintje staan er al sinds 1880. Bewoners kennen elkaar (zonder klef te worden) en helpen elkaar als dat nodig is. Kortom, niks te zeuren en te treuren. Toch is er onrust op het plein. Het is te druk geworden.

Het begon met de auto's die een goedkoop plekje zochten (laag parkeertarief) en vonden om de hoek van de binnenstad. Natuurlijk hielp de tweede en soms derde auto van bewoners ook niet. De auto's werden steeds groter en breder. Het paste niet allemaal meer, de straten waren immers smal. Al snel ontstond het fenomeen 'Canadees parkeren' (ik had er nog nooit van gehoord). Auto's staan half op de stoep en half op de weg. Het werd op z'n Hollands gedoogd; het mocht niet, maar er zijn belangrijker dingen en ... handhavers waren er niet. De parkeerdruk nam steeds een beetje toe. Het werd druk.

Ten tweede ontstond het fenomeen dat bewoners steeds vaker de straat als het verlengde van hun eigen huis zijn gaan zien. De huizen aan het plein hebben geen voortuin. Bewoners zetten hun bloembakken en zitbankjes (en soms complete bomen) voor hun deur op de stoep. Ook geveltuintjes werden populair. Dat werd aangemoedigd door de gemeente en bewoners. Bewoners nemen immers zelf hun verantwoordelijkheid voor hun eigen omgeving, en het werd daarmee ook steeds wat mooier op ons plein. De stoep werd hiermee wel weer iets smaller.

De fiets kwam erbij. Omdat de huizen op ons plein geen 'achterom' hebben, staan onze tweewielers ook op de stoep. We hebben allemaal natuurlijk onze huis-tuin-en-keukenfiets. Maar er kwamen steeds meer fietsen bij. Omdat de 'aparte' fiets ook een plekje moet hebben, is er ook plek nodig voor de elektrische fiets, fatbike, sportfiets en niet te vergeten de bakfiets. De stoep werd snel voller en voller, en daarmee ook vaak te smal om er nog gemakkelijk langs te lopen.

De 'gewone' voetganger op ons pleintje neemt steeds vaker de (auto)rijweg in plaats van het trottoir. Zo loop je overal wel makkelijk langs. Ik neem nog steeds, als het even kan, de stoep. Maar soms merk ik dat mijn geduld opraakt. De stoep is overvol. Ik kan er niet meer langs met mijn rollator. Na vijf keer vriendelijk

aanbellen bij de mensen die de stoep 'dicht' parkeren met bloembakken, bakfietsen, enzovoort, en vijf keer 'sorry, sorry' te horen, is mijn geduld op. Ik gebruik mijn rollator dan soms als 'tank'. En dan 'valt er soms wat om ...'

Andere bewoners van het plein hebben ook last van de dichtgeparkeerde stoepen. Ze zetten fietsenrekken op straat om op de stoep plek te maken. Voor mij, maar ook voor henzelf, voor de kinderwagen, buggy, etc. Die fietsenrekken maken andere bewoners weer minder blij. Zij willen een nette straat. De kunst is om op ons plein niet te vechten om de ruimte, maar te geven en te nemen. Zo ontstaat er een balans, ook al schuurt het soms.



Deel 2 | Een kropje sla en een praatje: Communitybuilding in de praktijk

Collectieve woonvormen zijn in opkomst. De vijfdelige VPRO-serie Droomdorp volgde onlangs een groep van 80 bewoners in hun vierjarige zoektocht naar een ideale gemeenschap in Almere. Ze bespraken alles: van de groenten in de gezamenlijke moestuin tot de manier waarop ze beslissingen namen over hun (koop)bouwproject. Het betrof vooral eigenzinnige zestigplussers die samen een nieuwe manier van wonen verkenden.

Een ander fenomeen dat steeds vaker opduikt, is het Knarrenhof – een woonvorm die zich richt op 'jonge ouderen' en 'oudere jongeren'. In steden als Utrecht, Gouda, Deventer, Amsterdam, Lisse, Zutphen, Emmen en Alkmaar zoeken fitte ouderen elkaar op om een gezamenlijke, collectieve woonvorm te realiseren. Deze collectieve woonprojecten brengen een oplossing voor de zoektocht naar gelijkgestemden en helpen de vergrijzing het hoofd te bieden. Vaak zijn dit koopwoningen, maar ook in de sociale huursector ontstaan initiatieven voor gemeenschappelijk wonen.

Toename van collectieve woonprojecten

Samen met Hedwig en Jessica de Groot van woningcorporatie Wooncompagnie heb ik als extern deskundige en voorzitter van de vereniging een project opgezet van circa 100 sociale huurwoningen in het Noord-Hollandse dorp Winkel. Dit project, gelegen op het Winkelmadepark, is recent geëvalueerd.

De meeste mensen, jong en oud, geven de voorkeur aan individueel wonen. Toch is er een duidelijke toename van collectieve woonprojecten, met name onder ouderen. Hier liggen twee hoofdredenen aan ten grondslag:

- I. **Vooruitdenken in een vergrijzende samenleving.** Ouderen hebben weinig vertrouwen dat de overheid hun woonbehoeften in de toekomst zal regelen – er is simpelweg te weinig geld en personeel. Ze nemen daarom zelf het heft in handen.

II. **Polarisatie en de zoektocht naar gelijkgestemden.** In een tijd waarin de samenleving steeds verder verdeeld raakt, zoeken mensen naar een gemeenschap waarin ze zich thuis voelen en samen activiteiten kunnen ondernemen.

Dit fenomeen is niet nieuw. Katholieke woningbouwverenigingen bouwden vroeger specifieke woonblokken voor ouderen. Het verschil is dat de moderne collectieve woonvormen zichtbaarder en diverser zijn geworden.

Lessen en successen van het Winkelmadepark

Het Winkelmadepark was ooit een voormalig verzorgingshuis dat meerdere keren op de nominatie stond om gesloopt te worden. Uiteindelijk is het behouden en omgevormd tot een complex met ruim 100 zelfstandige sociale huurwoningen. Wat begon als een conventioneel woonproject, groeide uit tot een collectieve woonvorm met diverse gedeelde voorzieningen: een gemeenschappelijke huiskamer, een klusruimte, een gezamenlijk ontworpen en onderhouden tuin van drie voetbalvelden groot, een gezamenlijke kas en groentetuin, een speciaal wooncomplex voor kinderen met het syndroom van Down en collectief beheer en onderhoud van de tuin en gemeenschappelijke ruimten.

Hoewel het Winkelmadepark ook tegenslagen heeft gehad, geldt het project als een inspirerend voorbeeld van communitybuilding en zelfbeheer in de sociale huursector. Het biedt waardevolle lessen voor andere collectieve woonvormen die hieruit kunnen leren.



Deel 3 | Nieuwe inzichten vanuit een andere blik

Twee jaar geleden kreeg ik een hersenbloeding, waardoor ik halfzijdig verlamd ben geraakt. Mijn hoofd functioneert gelukkig nog goed, maar lopen is een uitdaging. De wereld ziet er nu anders uit. Ik deel graag vier korte verhalen over dagelijkse ervaringen die mijn perspectief hebben veranderd.

Stoeptegels tellen

Vroeger dacht ik dat oudere mensen en gehandicapten uit moedeloosheid hun hoofd naar beneden hielden op straat. Nu weet ik beter. Omdat ik slecht loop, moet ik bij elke stap goed kijken waar ik mijn gevoelloze rechtervoet neerzet. Hierdoor mis ik soms mensen die ik anders zou groeten. Ik probeer mijn hoofd omhoog te houden, maar dat hou ik niet lang vol. Dan maar stoeptegels tellen...

Kopjes thee drinken

De afgelopen weken hebben meerdere onbekenden me op straat gevraagd of ik zin had in een kop koffie of thee. Dat gebeurde vroeger nooit. Kom ik zielig over? Of straal ik – zo'n grote man – met mijn handicap achter de rollator iets onschuldigs uit? Die man kan (fysiek) toch niks kwaad doen? Hoe dan ook, ik ben en blijf een opbouwwerker – en dat blijkt zelfs bij een kopje thee. Mensen vertellen me spontaan over hun leven, hun burens en de problemen in hun straat. Waarom ze dat doen? Dat ga ik ze binnenkort eens vragen.

Ligfiets of driewieler?

Via de WMO heb ik een elektrische driewieler gekregen. Hij lijkt een beetje op een ligfiets – best cool, als ik dat nog mag zeggen. Naast mijn wandelstok, rollator en scootmobiel is dit veruit mijn favoriete hulpmiddel. Niet alleen omdat hij lekker fietst, maar vooral omdat ik dan weer even een gewone

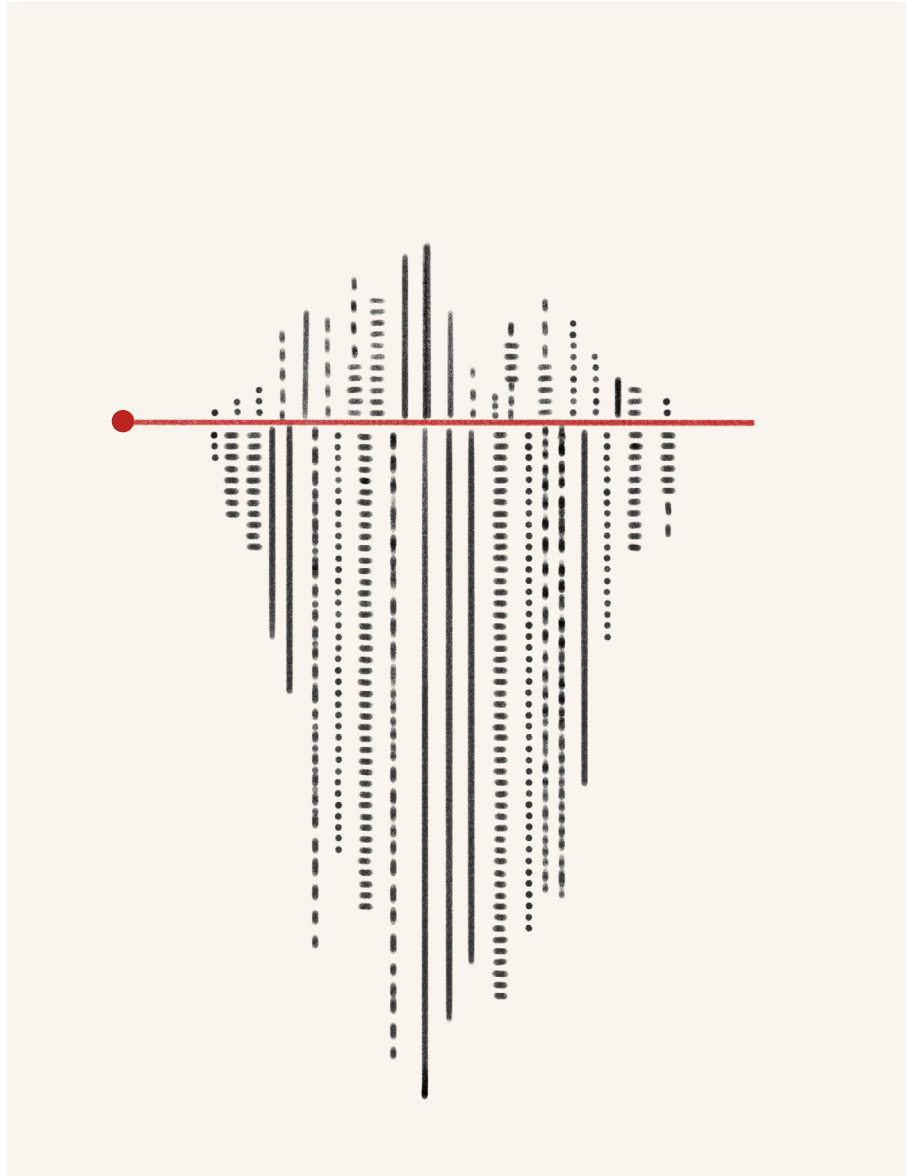
verkeersdeelnemer ben. Ik word zelfs uitgescholden bij het stoplicht als ik per ongeluk voorkruip. En eerlijk? Dat voelt fantastisch. Dan ben ik weer 'gewoon' zoals iedereen. Als ik dan 10 minuten later weer gewoon achter mijn rollator sta mis ik dat al.

“Mag ik een normale gespreksleider?”

Als gespreksleider voor Van Vieren leid ik nog steeds bijeenkomsten. Laatst vertelde ik aan het begin van een wijkgesprek dat ik gehandicapt ben en bijvoorbeeld moeilijk een hand kan geven. De meeste mensen reageerden begripvol, een paar mensen zeiden dat ze het moedig vonden en anderen mensen gaven aan dat ze er niks van hadden gemerkt. Maar één man, tegen de 60, zichtbaar niet in zijn hum, riep: “Ik wil serieus genomen worden en geen gespreksleider die een beetje gestoord is.”

Zijn woorden raakten me, maar even later moest ik lachen. Ik vroeg hem of hij nog wilde deelnemen aan het gesprek. De andere bewoners waren verontwaardigd over zijn opmerking. Het werd een goed gesprek. Toen hij wegging, mompelde hij: “Sorry meneer, zo had ik het niet bedoeld.”

Ondanks het individualisme in de samenleving, merk ik dat de meeste mensen juist behulpzaam zijn. Ze helpen me de straat oversteken, dragen mijn oud papier naar de container – het zijn er ontelbaar veel. Natuurlijk wil ik het liefst als een 'normaal' mens over straat gaan. Maar zolang dat niet kan – en dat zal misschien nooit meer – ben ik blij dat zoveel mensen sociaal en behulpzaam zijn.



Sturen op waarden: Over het belang van waardegericht werken in het Nationaal Programma Samen Nieuw-West

Samir Bashara en Marian De Kleermaeker.

In dit essay nemen we de lezer mee in de mooie en uitdagende wereld van het werken binnen het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). Het NPLV is bedoeld om langjarige programmatische aanpakken (looptijden van 20+ jaar) te ontwikkelen die bijdragen aan het fundamenteel doorbreken van de negatieve patronen die 20 gebieden in Nederland al decennia in hun greep houden. Deze gebieden belichamen, zoals wij in Nieuw-West vaak zeggen, 'de achterkant van het systeem'. Het zijn de gebieden waar onevenredig veel van de meest nadelige gevolgen van de (systemische) inrichting van onze samenleving zich concentreren. Dit leidt tot systematische problematieken en structurele achterstanden waar bewoners in deze gebieden hard en langdurig door worden getroffen.

Dat onze gebruikelijke systemen bijdragen aan deze problematiek, leidt tot de logische redenering dat ook de oplossingsrichtingen die we ontwikkelen fundamenteel en essentieel dienen af te wijken van wat we 'gewoon' zijn te doen. Immers: als we blijven doen wat we deden, blijven we krijgen wat we kregen. Om in deze gebieden een verschil te maken is duurzame verandering nodig. Nieuw-West heeft de afgelopen decennia veel goed bedoelde projecten en initiatieven gezien, die door de korte looptijd geen duurzaam effect hadden. De zogenaamde projectencarrousel. Daar hebben de mensen in Nieuw-West uiteindelijk niets aan. De opgaven die er liggen, zijn namelijk structureel. Ze zijn daarnaast ook zeer complex en grijpen allemaal op elkaar in. Wat we nodig hebben is verandering op systeemniveau. Maar ga daar maar eens aan beginnen, aan zo'n verandering.

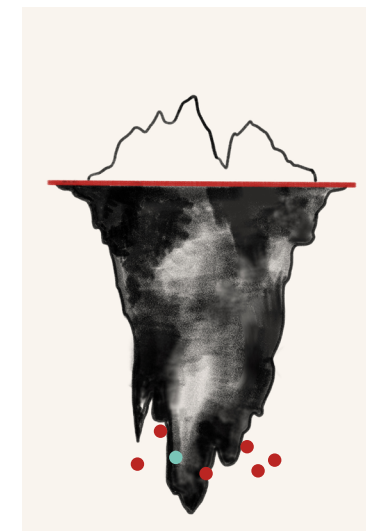
Het Nationaal Programma Samen Nieuw-West (NPSNW) is het programma dat zich richt op het gebied Amsterdam Nieuw-West. Wat we bij de start van NPSNW gedaan hebben, is starten bij 'de bedoeling'. Met bewoners, ondernemers, professionals en vrijwilligers zijn we gestart met samen vastleggen welke grondstoffelijke verandering we met elkaar willen bereiken en welke waarden we daarvoor nodig hebben. Dit hebben we vastgelegd in het convenant 'Wij zijn Samen Nieuw-West'. Zo'n 60 alliantiepartners hebben het convenant ondertekend waarin de waarden en opgaven voor de komende twintig jaar zijn vastgelegd. En deze alliantie groeit nog steeds.

Vanuit dit convenant werken we nu. Via een uitvoeringsprogramma en actielijnen, zodat we transparant zijn en de buurt kan zien wat we doen. Het werk is niet lineair, het is geen kwestie van het projectplan afwerken. Immers, we werken per definitie aan onderwerpen die zo complex en verweven zijn, dat oplossingen op dit moment nog niet bekend zijn. Het enige wat we weten, is dat het ons – ondanks ieders goede bedoeling – de afgelopen 20 jaar niet is gelukt

om het op te lossen. En dus moeten we omarmen dat we niet veel meer weten, dan dat het anders moet. Als we blijven doen wat we deden, krijgen we wat we kregen.

In dat kader is het zaak om niet alleen in de aanpakken zelf, maar ook in de bepaling van wat we eigenlijk als 'succes' zien en hoe we dat 'monitoren', navenant vernieuwend te zijn. De doelen die we stellen, hoe we sturen en hoe we rapporteren; het moet allemaal aansluiten op die vernieuwing.

Dit is des te belangrijker omdat we in de eerste vijf jaar zitten van langjarige bewegingen die we op gang willen brengen. We zitten nog in een fase die niet bol staat van allerlei zichtbare resultaten. Dat kan ook helemaal niet, want daar



is zoals gezegd veel meer tijd voor nodig. We gebruiken als beeldspraak vaak dat we een ijsberg aan het bouwen zijn. Tachtig procent van zo'n ding bevindt zich onder water dus voordat je een significante piek boven de waterspiegel hebt uitsteken, ben je wel even bezig. Hoe brengen we dit werk in beeld? En, wellicht nog belangrijker hoe blijven we met elkaar de ijsberg zo bouwen, dat hij uiteindelijk ook de waarden uit het convenant helpt realiseren? Om dat voor elkaar te

krijgen, moeten we waardegericht werken, in een omgeving die deze manier van werken (nog) niet gewend is.

De prestatieparadox

Hoe werkt het dan wel in de 'klassieke wereld waarin we met elkaar gewend zijn te werken? We werken graag aan SMART geformuleerde doelen: Specifiek,

Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden. Vanuit een behoefte aan (ogenschijnlijke) 'stuurbaarheid' is de neiging om hierbij uit te gaan van prestatieafspraken, eenzijdig gedefinieerd langs zogenaamd 'harde' cijfermatige resultaat- en output-gegevens. Meten is immers weten, zo luidt het credo en dat geeft een gevoel van 'grip'. Sterker nog: In de praktijk merken we vaak dat hoe onkenbaarder en ongrijpbaarder de problematiek wordt (en daarbij horend hoe 'onzekerder' de problematiek ons maakt), hoe sterker de behoefte aan zekerheden en feiten – uitgedrukt in getallen – lijkt te worden.

Welbeschouwd is dat echter natuurlijk paradoxaal en levert het vooral perverse prikkels op. Want dat waar je naar toe kijkt, daar ga je op af. En dus meten we zaken die er niet echt toe doen, die niet de eigenlijke bedoelde verandering weergeven. En gaan we elkaar – en onszelf – vervolgens sturen en afrekenen op deze meetresultaten. Als meetbare scores een doel op zich worden en het blikveld op het totale vraagstuk daardoor versmalt tot een focus op het instrument en niet meer op de bedoeling, dan spreken we van 'een prestatieparadox'.

Een voorbeeld van de prestatieparadox komt naar voren in het recente onderzoek naar de effecten van de doorstroomtoets in het primair onderwijs. Deze toets, waarbij scholen verplicht 'kansrijk' moeten adviseren, had als doel de kansengelijkheid in het onderwijs te vergroten. In de praktijk blijkt de toets vooral een grote vermindering van het aantal VMBO leerlingen en een grotere uitval in het middelbaar onderwijs op te leveren. Een te sterke focus op de toets, in plaats van op de bedoeling achter de toets (kansengelijkheid) zorgt voor een resultaat dat de kansengelijkheid wellicht juist verkleint.

Wordt daarbij (wat veel gebeurt) gestuurd op 'gemiddelden' als doel voor maatschappelijke programma's -denk aan doelen als: 'binnen X jaar haalt de jeugd in gebied Y diploma's op het landelijk gemiddelde niveau', dan vindt

bovendien al snel een verwarring plaats tussen resultaten in de buurt en resultaten die ook daadwerkelijk de oorspronkelijke mensen in die buurt raken. Dat die gemiddelde diploma's na X jaar worden behaald, betekent immers niet dat het ook echt die oorspronkelijke bewoners zijn wie het beter vergaat. Het kan ook heel wel zijn veroorzaakt door dat nieuw-verrezen complex van (middel)dure koopwoningen met bewoners uit het bovengemiddeld theoretisch geschoolde segment.

Wij zijn van mening dat voor Nieuw-West een te eenzijdig meten of monitoren, niet verstandig is. Wij willen er nadrukkelijk voor waken dat onze '2.0' aanpak toch weer in '1.0' termen gaat worden gemonitord en beoordeeld. Als de conjuncturele geschiedenis van het gebiedsgericht werken in Nederland ons namelijk één ding leert, is het wel dat verkeerde (kwalitatieve én kwantitatieve) verwachtingen funest zijn voor zowel de succes- als de overlevingskansen van de bijbehorende programma's. Verkeerde aannames aangaande grondbeginselen, snelheid, doorlooptijd, etc., leiden maar al te vaak tot ruis in de communicatie, onvrede het uitblijven van 'echte' resultaten en uiteindelijk algehele desillusie. We zien dit nu ook in de praktijk. Iedere dag werken vele alliantiepartners in Nieuw-West keihard aan de ijsberg. In ons uitvoeringsprogramma staan maar liefst 105 concrete actielijnen die niet willekeurig zijn gekozen, maar zijn voortgekomen uit doordachte verandertheorieën die weer zijn gebaseerd op de waarden en doelen uit het convenant. Dat uitvoeringsprogramma hebben we eind februari 2024 vastgesteld en een groot deel van die actielijnen is in volle gang. Het zijn grote en kleine dingen door elkaar heen: zoals de invoering van buurtrechtspraak, het oprichten van wijkallianties, dertig gezinnen met een opeenstapeling van problemen die concreet geholpen zijn en buurtbewoners in het bestuur van de alliantie. We bouwen dus tegelijkertijd aan de ijsberg met onzichtbare, als met zichtbare initiatieven. Dat is een precair evenwicht, waarin je snel kan

doorschieten. De roep om snelle en zichtbare resultaten klinkt altijd. En dat gevoel van urgentie botst soms met de realiteit dat duurzame verandering tijd kost. Het is goed om steeds voor ogen te hebben dat als het gisteren al kon we het ook gisteren al hadden gedaan. Dit is een opgave van de lange adem.'

Navigeren in onbekende wateren, waardegericht werken

De Nationale Programma's functioneren in een context van een *ingrijpende maatschappelijke (systeem)verandering*, die behalve fundamenteel ook nog eens *uitzonderlijk complex* is omdat zo ongeveer alle denkbare velden erin mee- en op elkaar inspelen (school, werk, wonen, meedoen, veiligheid, gezondheid, etc). Hierdoor zijn er een ongekende *veelheid aan spelers* bij betrokken. Tel hierbij op dat het gaat om een proces van *de (zeer) lange termijn* en het wordt duidelijk dat koers houden ('de ogen op de bal') niet eenvoudig is. Bij NPSNW werken we daarom *met elkaar* en vanuit de in het convenant vastgestelde gezamenlijke waarden, samen aan het ontwikkelen van andere manieren voor het formuleren van doelen, sturing, prestaties en monitoring. Hoe die manieren er precies uit moeten komen te zien, weten wij maar ten dele. Dat niet precies weten is namelijk nu precies *wel één* van de essentiële elementen van de innovatieve aanpakken die de NPLV-programma's zijn.

Immers twintig jaar is heel, heel lang. Twintig jaar geleden kwam bijvoorbeeld de smartphone nog maar nauwelijks voor in het straatbeeld. Denk je eens in hoe onzinnig projecten gericht op gedrag en sociale systemen (bijvoorbeeld de bestrijding van jeugdcriminaliteit) zouden zijn wanneer die met deze component geen rekening hielden.

Onder deze omstandigheden – een complexe en dynamische omgeving en een lange looptijd – constateren wij dat plannen maken en doelen formuleren zoals we dat gewend zijn te doen in klassieke project- en programma-aanpakken,

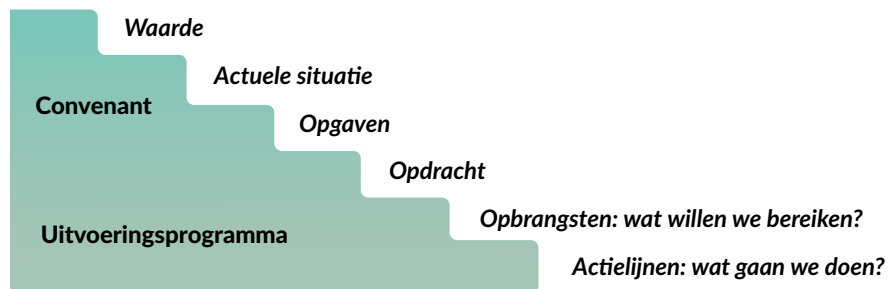
niet past. Wij *kunnen* niet sturen op 'harde' resultaten over twintig jaar en we moeten het ook niet *willen*.

Een voorbeeld: als je een meer gemengde wijk wilt om wederzijdse welzijnsverbetering te bevorderen, dan is het op zich goed onder andere als doel te stellen dat er voldoende midden- en hogere huurwoningen/koopwoningen in de wijk zijn. Dat kun je tellen. Tegelijkertijd weten we dat de aanwezigheid van de 'juiste' woningen, inclusief bijpassende bewoners weinig zegt over de daadwerkelijke menging van bewoners in de wijk. Ze kunnen nog steeds langs elkaar heen leven. Sociale integratie ontstaat niet zonder ontmoeten, maar alleen ontmoeten is niet genoeg. Elkaar (willen) leren kennen, is noodzakelijk. En pas bij gezamenlijk motief en belang ontstaan er echte verbindingen. Ervaren bewoners ook dat hun wijk gemengd is, vinden ze dat een meerwaarde en gaan ze ook daadwerkelijk om met andere bewoners? Is daarvan geen sprake, dan zijn de doelen in 'feitelijke' en 'cijfermatige' zin misschien wel behaald (menging van woning-typologie), maar is de bedoeling (menging van mensen en wederzijdse welzijnsverbetering) uit het zicht geraakt.

De – in cijfers uit te drukken – feiten hebben in de context van Samen Nieuw-West geen betekenis zonder belevingen, meningen en verhalen. Een interventie rondom woningen zal alleen bijdragen aan de bedoeling wanneer hij wordt uitgedacht en uitgevoerd in samenhang met de andere relevante domeinen. Acties die uitsluitend gericht zijn op deelgebieden (wonen, scholing, etc.) werken niet. Wij werken daarom aan een aanpak rond het meten van en vertellen over onze voortgang, waarbij duiding en betekenisgeving een centrale plaats heeft. Het kort-cyclisch doen-leren-doen-leren, bij ons werkend leren genoemd, is een essentieel onderdeel van onze werkwijze. Samen met een brede kenniscoalitie waar Mbo, Hbo en Universiteit in verenigd zijn, wordt met behulp van reflexieve monitoring meegelopen met de praktijk: wat gebeurt er, wat levert dat op, waar moeten we bijsturen.

Het werkend leren in een continue cyclus van leren-doen-leren-doen, is wat ons betreft essentieel om in de complexe en dynamische omgeving waarin SNW functioneert, de waarden en opgaven vanuit het convenant ook daadwerkelijk dichterbij te brengen.

Wij baseren ons gehele model op de logica achter de beleidsladder:



De bovenstaande afbeelding laat zien dat deze beleidsladder een iteratief model is. Het leidt ons van het hoogste naar steeds lagere abstractieniveaus. Wanneer we op al deze treden voldoende bewust en doordacht opereren, zijn concrete interventies (die zich in de onderste helft van de ladder bevinden) altijd volledig terug te herleiden tot hun overkoepelende aanleiding; het grotere, samenhangende geheel. Het is dus niet zozeer een *volgordelijk* proces; we opereren steeds op al deze treden *tegelijk*.

Dit betekent dat we ons bij het werken in de praktijk steeds weer richten naar de gezamenlijk geformuleerde waarden die we omarmen en de opgaven waarvoor we ons daardoor gesteld zien. Het mooie van waarden is namelijk dat ze altijd van toepassing blijven; een stip aan de horizon die je nooit helemaal kunt bereiken en daarom (ironisch genoeg) altijd richtinggevend blijft. Ze leveren daardoor een veel vastere koers op en bovendien scheppen ze (zo weten wij

inmiddels uit eigen ervaring) een veel sterkere verbinding tussen de betrokken partijen.

In Nieuw-West hebben we deze waarden en overkoepelende opgaven zoals benoemd, vastgelegd in het Convenant 'Wij zijn Samen Nieuw-West'. We committeren ons aan die verbinding en wederzijdse verplichting op het diepste niveau. Vervolgens hebben we de daaronder vandaan komende opdrachten beschreven in het Uitvoeringsprogramma 'Wij maken Samen Nieuw-West'. In dit uitvoeringsprogramma beschrijven we hoe we 'werkenderweg', al lerend en ontwikkelend aan de slag gaan. Voor de korte termijn landt dit in actielijnen waarin concrete projecten, maatregelen en activiteiten beschreven zijn. Op het niveau van de actielijnen formuleren we concrete doelen, die steeds weer gebaseerd worden op een expliciet gemaakte 'theory of change' (p.116).

Wij zijn Samen Nieuw-West

Werken in de context van een Nationaal Programma is niet altijd eenvoudig. Je hebt een lange adem nodig, en soms een dikke huid. De verwachtingen van de buitenwereld zijn hooggespannen, en de onrust die met name bewoners voelen is begrijpelijk en ook terecht. Het is ingewikkeld – en tegelijkertijd essentieel! – om in dit veld koers te houden met z'n allen, ondanks begrijpelijk politiek en maatschappelijk ongeduld, tegenwind of zijwind. Ook al winnen we daar in dit stadium misschien niet altijd de populariteitsprijs mee. We trots op de alliantie, die samen deze reis is aangegaan. Het fundamentele pact dat ze met elkaar gesmeed hebben, is essentieel voor onze aanpak. We hebben met elkaar al veel bereikt, ook al is dat nog lang niet voor iedereen en overal zichtbaar.'

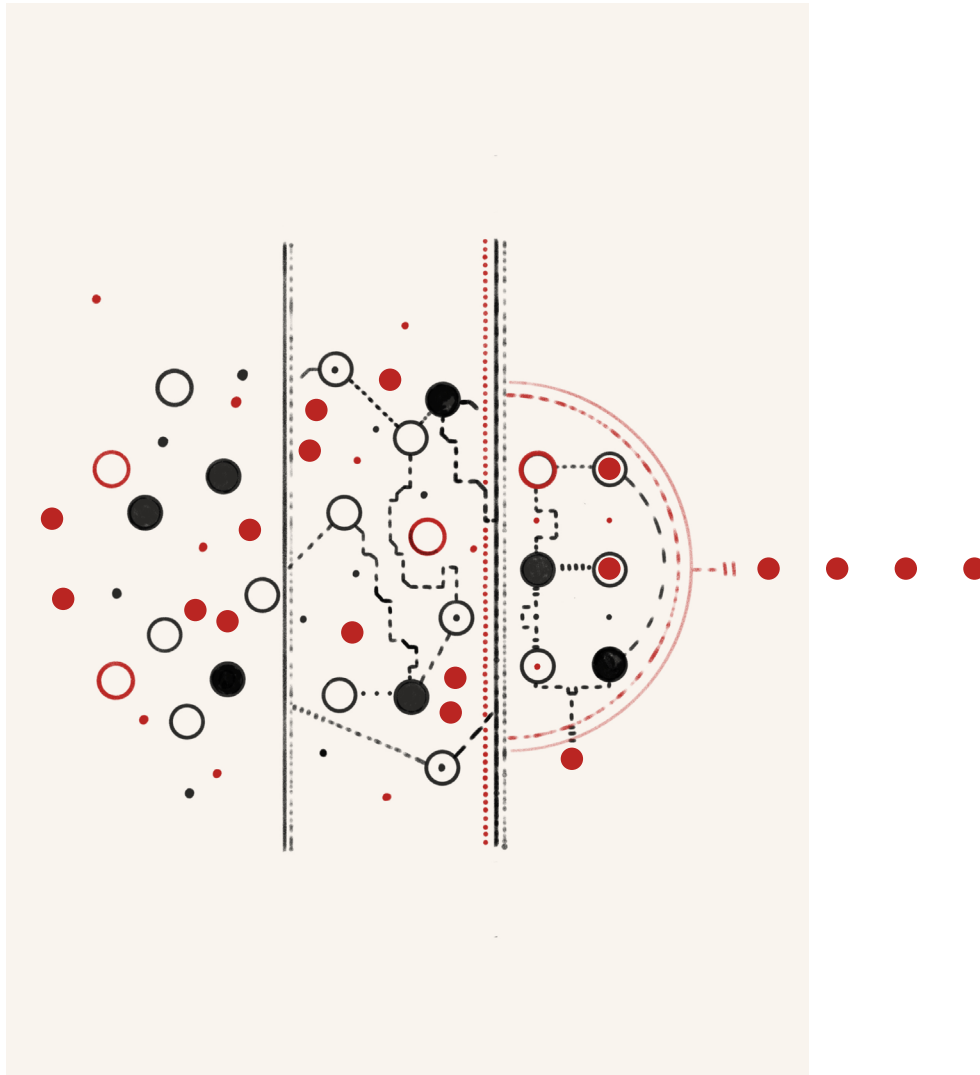


Voorbeeld van een van de 'theories of change' in het uitvoeringsprogramma 'Wij maken Samen Nieuw-West'.

Zouden we willen dat het sneller kon gaan? Natuurlijk! Voor de mensen in Nieuw-West zouden we willen dat we die veranderingen en verbeteringen niet in twintig jaar voor elkaar krijgen, maar in twee. Maar zo werkt het nu eenmaal niet. De realiteit is dat we aan de fundamenten sleutelen, omdat dat de plek is waar de gezonde en duurzame verandering start. Goed monitoren en sturen op waarden, met aandacht voor de veranderingen die al wel zichtbaar zijn, vanuit de data én de verhalen, is daarbij essentieel om moed te houden. Want het kan alleen samen.



Meer aandacht voor
de samenwerking •



De Next step aanpak: Van expeditie naar experiment

Danja von Salisch en Jaap Storteboom

De maatschappelijke vraagstukken in onze wijken worden steeds complexer. Armoede en eenzaamheid, leefbaarheid en veiligheid, vergrijzing en zorg: het zijn thema's die vragen om een andere manier van werken. Meer investeren in gemeenschapsvorming en intensievere samenwerking tussen professionals en bewoners lijkt een noodzakelijke koers, maar wie neemt hierin het voortouw? In Hoorn en Purmerend zette woningcorporatie Intermaris de eerste stap door met haar 'Next Step'-initiatief partijen bijeen te brengen. Geen blauwdruk, geen vastomlijnd plan, maar een zoektocht naar nieuwe samenwerkingsvormen, gebaseerd op experiment en leren in de praktijk. Vanuit Van Vieren hebben we dit proces een jaar lang begeleid en in dit essay reflecteren we op de wijze waarop we de Next Step-aanpak hebben vormgegeven en welke inzichten het heeft opgeleverd.

Een zoektocht naar een nieuwe samenwerkingsdynamiek

Intermaris is geen vreemde in het sociaal-maatschappelijke domein. Al langer werkt de corporatie samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en bewonersinitiatieven aan vraagstukken waar de corporatie een rol in heeft, maar niet alleen een oplossing voor kan bieden. Denk bijvoorbeeld aan de steeds groter groeiende groep ouderen die op een fijne plek met een zo goed mogelijke gezondheid oud willen worden, de aanpak ondermijning (hennepkwekerijen in woningen) en de armoede die zich, vaak onzichtbaar, achter de voordeur opstapelt. Toch ontstond de overtuiging binnen Intermaris dat er méér mogelijk moest zijn: een samenwerking die niet alleen efficiënt was, maar ook responsief en verbindend. Dit werd de kern van de Next Step-aanpak: hoe kunnen we een volgende stap zetten in de manier waarop we als organisaties en bewoners samen optrekken?

De start lag in de zomer van 2023, met de vorming van een interne kerngroep die een dwarsdoorsnede van de organisatie vertegenwoordigde: mensen vanuit de afdeling leefbaarheid, onderhoud, sociale teams, HR, communicatie, directie en bestuur. Gezamenlijk verkenden zij de koers voor de toekomst: waar wil Intermaris in 2030 staan? En hoe moet de samenwerking met bewoners en partners eruitzien? Dit leidde tot enkele essentiële inzichten. Zo werd duidelijk dat de Next Step geen intern traject kon blijven, maar juist gedragen moest worden door een bredere coalitie van partners en bewoners. De sleutel? Niet werken met de 'usual suspects', maar inzetten op een groep gemotiveerde partners—de 'coalition of the willing'. Dat laatste betekende ook moeilijke keuzes maken, bijvoorbeeld om niet extra te trekken aan de samenwerking met een belangrijke partner toen er vanuit hen niet veel respons kwam.

Dit eerste procesmoment markeerde de start van een bredere dialoog. Tot die tijd was het nog onduidelijk met wie en waarop er samengewerkt zou worden. Voor een grote bijeenkomst in het najaar van 2023 werd een brede selectie aan

samenwerkingspartners uitgenodigd. Met de mensen die enthousiast werden van het idee om meer samen te werken en naar de bijeenkomst kwamen, is verkend wat de meest urgente en belangrijkste inhoudelijke thema's waren om op samen te werken. Daarnaast verzamelden we inspirerende voorbeelden elders in het land die aansloten op deze thema's.

Dit was een fase die de deelnemers als erg onzeker ervoeren. "Het voelt als watertrappelen" zei iemand uit de kerngroep. En dat begrepen we, want er moest eerst nog wat ontstaan, we zaten nog in de fase van onderzoeken, opnieuw kijken, met andere ogen kijken naar de vraagstukken. De oplossingsrichting waar we ons vaak graag op richten, was nog onbekend. Eerst afdalen in de U¹. Jurre Terhorst, directeur Wonen en opdrachtgever vanuit Intermaris, zei hierover:

"Ik ga goed op ontdekken en niet weten waar we uitkomen. Dat vind ik heel fijn. Maar ik weet dat sommige collega's dachten: wat zijn jullie aan het doen?! En dat niet kunnen uitleggen, omdat we het zelf nog niet wisten. Dat is spannend, maar het is precies hoe vernieuwing werkt."

Leren in de praktijk: expedities als katalysator

Het leren kreeg een meer tastbare vorm in de winter van 2023-2024. In plaats van bureauonderzoek te doen en tijd te besteden aan verdere analyse van de opgaven kozen we voor een praktijkgerichte aanpak: samen op expeditie om te leren van oplossingen die anderen al bedacht hebben². Tijdens de brede bijeenkomst selecteerden de deelnemers afkomstig van gemeenten, welzijn- en zorgorganisaties en Intermaris vijf inspirerende projecten, variërend van wijkgerichte samenwerking in het Pact van Poelenburg tot innovatieve woonzorgconcepten zoals Seniorenpoint Eindhoven.

Deze expedities waren meer dan werkbezoeken. Ze brachten niet alleen kennis, maar hielpen ook om een gedeeld referentiekader op te bouwen tussen de samenwerkingspartners. Door gezamenlijk te ervaren, ontstond een gemeenschappelijke taal en een gedeeld begrip van wat mogelijk is. Een project als Mixit Utrecht, waar een allround corporatiemedewerker zowel het beheer als de verhuur verzorgt in een complex met gemengde bewoners, werd zo een levend voorbeeld van wat in Hoorn of Purmerend denkbaar zou kunnen zijn.

De kracht van deze aanpak zat niet alleen in het leren van best practices, maar vooral in het proces van samen ontdekken. Samenwerkingspartners leerden elkaar op een andere manier kennen, los van institutionele rollen en formele structuren. Er ontstond ruimte voor informele gesprekken, voor reflectie en gezamenlijke verkenning. Dit creëerde een fundament voor vertrouwen—een essentiële, maar vaak onderschatte voorwaarde voor duurzame samenwerking.

In het kader van werken met de ‘coalition of the willing’ nodigden we telkens een grotere groep mensen uit voor de expedities en riepen we mensen op om hun collega’s mee te nemen. Dit zorgde voor een ‘olievlek gevoel’, waarbij het enthousiasme en de betrokkenheid van sommigen aanstekelijk was. Op deze manier vind je de juiste mensen binnen een organisatie die “aan” gaan op samenwerken en hier energie in willen steken. Want samenwerken doe je niet met organisaties, maar met mensen binnen die organisaties. Het kwetsbare hiervan is, en dat gebeurde ook, dat deze mensen een andere baan kunnen krijgen en dat daarmee deze band opnieuw opgebouwd moet worden.

Experimenteren als methode: al doende vernieuwen

Na de expedities volgde de vertaalslag naar de eigen praktijk. Vier gemengde werkgroepen gingen aan de slag met 4 urgente thema’s: huisvesting van kwetsbare groepen, communitybuilding in bestaande complexen,

woonzorgconcepten en huisvesting voor senioren De nadruk lag op het bedenken en vormgeven van experimenten waarbinnen getest kon worden of de opgedane ideeën en oplossingen uit de expedities ook in Hoorn en Purmerend zouden werken. Het toepassen van deze vorm van Design thinking is voor maatschappelijke vraagstukken altijd lastiger dan voor een product; focus lag daarom vooral op vraag hoe de vervolgstappen klein en behapbaar maar wel concreet gehouden konden worden. Voor het thema community building betekende dit dat werd gekozen om een pilot te starten in een complex waar de leefbaarheidsproblematiek niet al te groot was en de vertegenwoordiger van de bewonerscommissie mee was geweest op alle expedities. Op het woonzorg-thema werd er voor gekozen om als eerste stap al bestaande concepten uit te wisselen tussen corporatie en zorgpartijen en complexen te inventariseren die in aanmerking komen voor een pilot met toewijzing op motivatie en preferred suppliership³ van een zorgaanbieder.

Geleerde lessen

Voor de zomer van 2024, een jaar na de eerste bijeenkomst met de kerngroep, werd op de afsluitende bijeenkomst de eerste opbrengst per thema gepresenteerd en werden de vervolgstappen besproken. Door de deelnemende partijen werd aangegeven dat zij als belangrijke opbrengst van het Next Step traject zagen dat ze elkaar, en elkaars belangen, veel beter gingen begrijpen. En dat er, door te bouwen aan een gemeenschappelijk referentiekader en taal, meer inzicht ontstond wat nodig is om samenwerking in het veld te versterken.

Ook voor Intermaris geldt dat voor hen de opbrengst van het Next Step traject vooral zit het beter leren kennen van samenwerkingspartners. In de woorden van Jurre Terhorst:

“We hebben echt geleerd om op een andere manier naar onze omgeving te kijken,

naar onze opdracht als corporatie en naar onze partners. Tijd nemen om samen op expeditie te gaan, samen te reflecteren voordat we vanuit posities en belangen praten, dat heeft ons echt geholpen om op een andere manier samen te werken.”

Om de volgende stap te kunnen zetten is, naast elkaar beter begrijpen, ook belangrijk dat er (formeel) commitment komt van de directies van betrokken partijen om daadwerkelijk te starten met de uitvoering van de experimenten. Tijdens het vormgeven van de experimenten merkten we regelmatig dat medewerkers aan het stoeien waren met de ruimte die ze ervoeren om af te mogen wijken van de gebaande paden en wellicht zelfs in te gaan tegen het directe belang van de eigen organisatie. In een eerder stadium, meteen na de expedities, een meer expliciet mandaat organiseren was een optie geweest, maar dat had naar alle waarschijnlijkheid geleid tot vertraging in het proces en de energie eruit gehaald.

In dit kader is het van belang dat Intermaris heeft aangegeven dat zij, ook in de vervolgfase, de rol van trekker op de gekozen thema's op zich wil nemen en dat ze wil komen tot afspraken met andere partijen over de uitvoering van de experimenten. Om op deze wijze verder te bouwen aan gemeenschappen in Hoorn en Purmerend. In onze ogen is deze bereidheid van één partij om initiatief en verantwoordelijkheid te (blijven) nemen voor het organiseren van samenwerking in een versnipperd veld van wonen, zorg en welzijn, van cruciale betekenis om tot betere resultaten te komen.

Eindnoten:

1. In het kader van Theory U verwijst “afdalen in de U” naar het proces van het loslaten van oude patronen en perspectieven om een dieper niveau van inzicht en bewustzijn te bereiken. In deze fase gaat het om openstellen voor nieuwe mogelijkheden door voorbij bestaande overtuigingen en structuren te kijken. Dit proces leidt naar een overgang van het “oude” naar het “nieuwe” en vormt de basis voor creatie en innovatie.
2. Binnen Van Vieren noemen we dit de LOL aanpak: Leren op Locatie. Vanuit Het afdalen in de U- leren van anderen met een zo open mogelijke blik, als het ware met nieuwe ogen gaan kijken naar bestaande situaties en mogelijke oplossingen.
3. In dit geval wordt tussen corporatie en zorgpartijen afgesproken dat bewoners in een complex bij voorkeur gebruik maken van 1 zorgaanbieder. Dit maakt afstemming eenvoudiger en zorgt voor een efficiëntere inzet van de beperkte zorgcapaciteit. In deze fase zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden voor deze werkwijze vastgelegd.

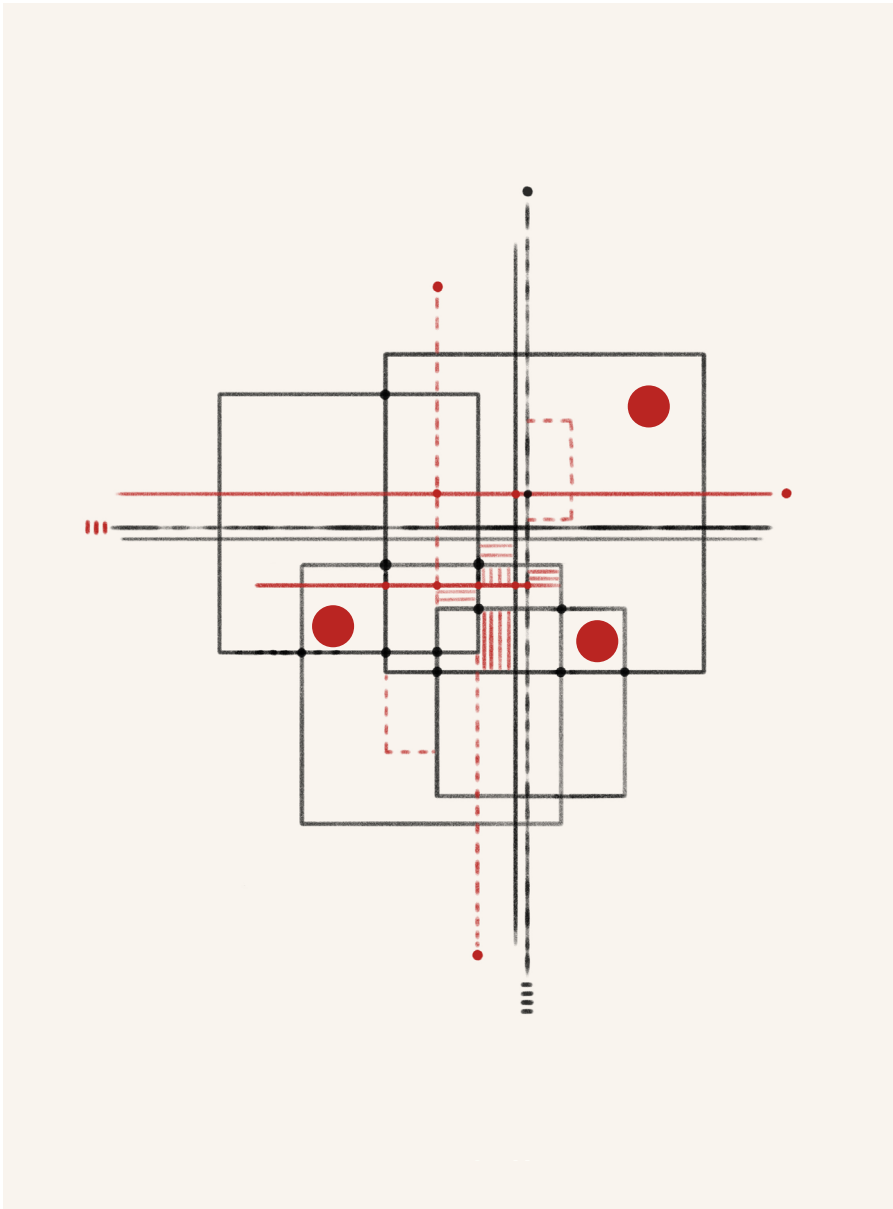
Innoveren over de grenzen heen: De kracht van collaboratieve innovatie

Giulietta Marani en Danja von Salisch (Digicampus, 2020)

Achtergrond

Digicampus is een plek waar overheid, markt, wetenschap en samenleving samen kunnen innoveren op het onderwerp publieke digitale dienstverlening. Giulietta Marani was binnen Digicampus verantwoordelijk voor de werkwijze 'Innoveren over grenzen heen', en werd later programmadirecteur. Danja von Salisch werkte als adviseur innovatie-methoden bij Digicampus.

In de zoektocht naar hoe innovatie over organisatiegrenzen heen het beste ondersteund kan worden, hielden Giulietta en Danja interviews met twaalf succesvolle collaboratieve innovaties: Cumulus Park, SchuldenlabNL, Nederlandse AI Coalitie, The Hague Security Delta, Modal Shit, Werkplaats voor Digitaal Vakmanschap, New Trust Foundation, Start-up in Residence, The Green Village, Odyssey, Dutch Blockchain Coalition en de Verkeersonderneming.



De interviews hebben geleid tot de publicatie 'Innoveren over grenzen heen' (2020) en het Collaboratieve innovatie canvas. Dit artikel is een bewerking van het hoofdstuk waarin we lessen trekken uit de interviews. De gehele publicatie en de uitwerking van alle interviews is via de QR-code te lezen. Voor meer informatie over Digicampus kijk op: www.digicampus.tech.



Gehele publicatie

Collaboratieve
innovatie canvas

digicampus.tech

Innoveren over grenzen heen

De wereld om ons heen is continu in beweging, mede door snelle technologische ontwikkelingen, sociale media en internationale verbondenheid. Er ontstaan steeds vaker opgaven die te groot zijn voor één partij om beet te pakken. Andere artikelen in deze lustrumbundel gaan in op voorbeelden van deze opgaves, zoals de energietransitie en schuldenproblematiek.

Om deze vraagstukken aan te pakken is het nodig dat de overheid blijft innoveren en dit doet in samenwerking met anderen. Andere afdelingen, andere ministeries, andere overheidslagen, maar ook kennisinstellingen, maatschappelijk middenveld, bedrijven, ondernemers en burgers. Samenwerking met markt, overheid en wetenschap (triple helix) en zelfs samen met de samenleving (quadruple helix) vindt steeds vaker plaats om deze vraagstukken op te lossen en samen waarde te creëren. Op zowel maatschappelijke vraagstukken als technologische ontwikkelingen. Een aantal partijen zijn daar al

heel succesvol in. Wij gingen langs twaalf collaboratieve innovaties en lieten ons inspireren.

Wat we zien is dat elke samenwerking uniek is en veel maatwerk en mensenwerk vereist. Toch zijn er algemene lessen te trekken. We zien verschillende randvoorwaarden voor succes, zoals investeren in common ground, in formele en informele structuren, in solidariteit en eerlijkheid, in onafhankelijkheid. We zetten hier de belangrijkste lessen onder elkaar.

Bouwen aan vertrouwen

Ontwikkelen van vertrouwen is de sleutel voor een goede triple of quadruple helix, dat wordt duidelijk uit alle twaalf de samenwerkingen. Vertrouwen in elkaar als mens, organisatie en ieders competenties. Vertrouwen dat iedereen zowel in goede als in slechte tijden voor de samenwerking gaat, dat je elkaar niet loslaat. Dat lukt alleen als het collectieve belang écht gevoeld wordt en voorop staat. Kees van der Klauw van de AI Coalitie verwoordde dat zo: "Wat voor mij telt, is integriteit. Op het moment dat je meedoet aan de AI Coalitie, dan zit je daar niet meer voor jezelf, dan zit je voor het collectief belang. En je eigenbelang moet je dus kunnen afmeten aan het collectief belang." Waarmee niet gezegd wordt dat er geen eigenbelang is of mag zijn. Er moet voldoende meerwaarde voor iedereen zijn. En iedereen moet elkaar die eigen meerwaarde ook gunnen, wil een samenwerking goed van de grond komen. Maar de basis is gemeenschappelijkheid. Van der Klauw zegt: "De basis van onze samenwerking is dat we gemeenschappelijke problemen gemeenschappelijk aanpakken."

Wat legt een basis voor vertrouwen?

- Een basisset aan omgangsregels
- Intrinsieke motivatie om een gedeeld probleem of een gedeelde opgave aan te pakken

- Een gedragen punt op de horizon bij die opgave
- Elkaar nodig hebben om een stap verder te komen op die horizon en dat ook uitspreken
- Eerlijkheid over eigenbelang en meerwaarde om in te stappen
- Snel naar kleine gezamenlijke resultaten om de meerwaarde te ervaren

Aan dat vertrouwen moet je samen bouwen. Door in eerste instantie meer te geven en te gunnen dan te nemen. Door realistische verwachtingen te creëren. Door elkaar goed te leren kennen en een “community” te bouwen. Informeel en formeel. Dit kan bijvoorbeeld via governance afspraken, zoals bij de Dutch Blockchain Coalition (DBC) is gedaan. “Als je erin slaagt in het begin het wij-gevoel te creëren in je formele governance, door partijen een belangrijke stem te geven over waar je met elkaar naartoe gaat, dan helpt dat enorm. Belangrijk is dat je iemand hebt die daarin kan investeren en dat kan sturen, en achter de schermen ook veel tijd besteedt om fricties weg te nemen,” licht Sandra van Heukelom (DBC) toe in het interview. Dat gevoel van community maar vooral gelijkheid vraagt vaak om een neutrale plek of een onafhankelijke intermediair die dit aanjaagt en bewaakt. Een plek of iemand die kan helpen van eigen organisaties los te komen. Irene Duyn van Cumulus Park Studio herkent dit: “We zien vaak dat de grootste partij een dominante rol aanneemt en daarmee vooral vanuit het eigen perspectief de agenda bepaalt van het hele traject. Eén van de lessen is dat het bij multi-stakeholder-samenwerkingen van belang is dat alle deelnemers gelijkwaardige deelnemers zijn en dat het helpt als de plek en de procesbegeleiding worden georganiseerd door een partij die geen belang heeft in het project.”

Het leggen van een basis van vertrouwen vraagt om investering in het vinden van common ground, in de juiste partners met draagvlak aan de samenwerking verbinden, in een proces van solidariteit en eerlijkheid, in een structuur voor

informele en formele samenwerkingsregels en in onafhankelijkheid van eigen organisaties.

Investeren in common ground

Focus op gezamenlijke opgave, de common ground, en ga van daaruit samenwerken. Rutger Zuidam (Odyssey) zegt hierover: “Natuurlijk hebben de partijen in een samenwerking ook hun eigen belangen, maar er zit neutraal terrein tussen. Daar komen de gemeenschappelijke belangen samen. Je zou kunnen zeggen dat het een andere vorm van polderen is, niet om consensus te bereiken of om de taart te verdelen, maar om tot iets nieuws te komen door het met elkaar te doen.” Ga in eerste instantie dan ook niet samenwerken vanuit een eventueel winstoogmerk maar investeer in common ground. Zorg daarbij voor een lange-termijn focus.

Werk vervolgens waardengedreven vanuit een value case of waar mogelijk een maatschappelijke kosten- en batenanalyse, laat zien wat het de maatschappij oplevert. Dirk-Jan de Bruin van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zegt daarover: “Wat we bij innovaties heel vaak vergeten is de toepassing. Techniek is natuurlijk leuk, maar het moet er vaker over gaan wat voor waarde je er samen mee kunt creëren. Je moet een value case hebben, eigenlijk een soort business case op ecosysteem-niveau waarin je duidelijk maakt wat het voordeel is van samenwerken (zie ook het artikel over Sturen op Waarden in deze bundel). We zijn begonnen met het creëren van urgentie. Dit is hét momentum, we gaan met elkaar die doorbraak forceren.”

Creëer urgentiebesef. Maak het echt door ook inwoners en ondernemers te betrekken. Betrek daarbij de belangrijkste stakeholders. Bij Modal Shift deden ze dat door middel van een 24-uurs co-creatiesessie, vertelde De Bruin. “Daarbij hebben we met overheden en zo’n vijftig vervoerders en verladers gekeken of

ze ook willen instappen. Waarbij niet het instituut of het koninkrijk centraal stond, maar het maatschappelijk vraagstuk. Rug aan rug zorg je ervoor dat je die samenwerking op alle niveaus realiseert. Er waren dan ook vooral professionals bij die sessie die een zodanige positie hebben dat ze in eigen huis iets voor elkaar kunnen krijgen.”

Investeren in juiste partners met draagvlak

Motivatie, energie en eigenaarschap zijn essentieel als je met organisaties gaat samenwerken voor een langere periode. Een stap verder komen op een gezamenlijke opgave valt of staat met de juiste partners. Start daar waar energie zit. Beter met een kleine betrokken groep starten en later uitbouwen, dan trekken aan partijen waar geen energie zit. Als de samenwerking de eerste resultaten oplevert, sluiten vanzelf anderen graag aan. Saskia Noordewier van The Hague Security Delta (HSD) adviseert: “Werk hard waar de energie zit of waar je in geloof. Innovatie is niet altijd een makkelijk proces en vraagt doorzettingskracht. Ga niet trekken aan wat er niet is, er moet energie in de samenwerking zitten.”

Zorg dat deze partijen vervolgens inhoudelijk bijdragen. Niet alleen praten, maar ook doen. Dat creëert gevoel van eigenaarschap. Van Heukelom van DBC zegt daarover: “De mate waarin je in staat bent om vrijwilligheid los te koppelen van vrijblijvendheid, is denk ik de kracht van een coalitie.” Dit vraagt om commitment én draagvlak bij de betrokken partners, hun eigen organisaties én hun achterban. Werk hier gericht aan op drie niveaus: het bestuurlijke niveau, managementniveau en de mensen die er in de uitvoering mee te maken krijgen. Verschillende van de genoemde initiatieven zetten daar mensen voor in op persoonlijke titel. “Het blijft mensenwerk. Je moet de juiste personen bespelen die dan uiteindelijk zeggen: we wachten niet op landelijk, we gaan het gewoon doen.” Zeggen Roger Demkes en Paul van Hal (de Verkeersonderneming).

Voor een langdurige samenwerking is het belangrijk om de uiteindelijke opbrengsten voor de partnerorganisaties zelf helder te maken. Die eerste opbrengsten moeten alleen niet in winst of betaalde opdrachten zitten. Harchaoui van SchuldenlabNL zegt daarover: “De partijen hebben een welbegrepen eigenbelang om te participeren. Wij zeggen altijd: het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gedeelde problemen.” Maak die gedeelde problemen en de opbrengsten helder.

Wat zijn de tips van de collaboratieve innovaties voor eigenaarschap en draagvlak?

- Start met de probleemeigenaren, niet met de partijen die oplossingen hebben
- Investeer in een gezamenlijke visie op de opgave
- Bedenk een slogan en maak samen een pitch
- Herhaal de pitch continu, zowel binnen als buiten
- Zet bestuurlijke sponsors in om draagvlak binnen en buiten vast te houden
- Maak bij interne organisatie en achterban duidelijk maken wat de samenwerking oplevert

Investeren in informele en formele samenwerking

Veranker dat eigenaarschap en draagvlak vervolgens ook in de informele en formele samenwerkingsstructuren. Zorg dat het van iedereen is en blijft. Als je wilt dat alle organisaties een gelijke rol hebben, zorg dan dat niet een paar grote organisaties te dominant zijn en alles beslissen of bij zich houden. De Dutch Blockchain Coalition (DBC) doet dit zo: “Door bijvoorbeeld het coalitieberaad – en dus de leden – de belangrijke beslissingen te laten nemen, creëren we een soort directe democratie, waarin iedereen kan meepraten. Solidariteit, vertrouwen en openheid worden zo – hopelijk – onderdeel van de cultuur.”

Pas als de basis voor vertrouwen en voor de relatie is gelegd, ga je nadenken over eigendom, aansprakelijkheid, financieringsstromen, juridische basis en

organisatievorm en leg je deze vast. Harchaoui (SchuldenlabNL) adviseert: “Je begint met mensen overtuigen, proberen weerstand en eigenbelang te begrijpen. Er ontstaat een gevoel van, dit is leuk, dit gaan we doen! Dan komt fase twee: wat gaan we eigenlijk precies doen, en hoe, en welke afspraken moeten we dan precies maken? Wat hebben we nodig?”

Zorg ook dat de governance past bij wat je wilt bereiken en welke drempels je moet wegnemen. Bekijk welke partijen je nu en in de toekomst nodig hebt. Veel van de samenwerkingen die we spraken hebben daarom de Raad van Advies of de stuurgroep uitgebreid en de founding partners aangevuld met belangrijke stakeholders. The Green Valley heeft een Green Deal: “Een soort advisory board dat op inhoud adviseert. Daarin zitten de grote stakeholders. Dit zijn belangrijke partners die in een vroeg stadium bij innovaties aanhaken en zo kunnen meehelpen om knelpunten op te lossen.” Een goede vertegenwoordiging van alle probleemeigenaren en actoren is cruciaal. Dit kan drempels wegnemen en innovatie versnellen.

Let daarbij op een zuivere relatie met geldschietters. Soms is voor hen een verantwoordingslijn over financiën beter dan een rol in het bestuur of raad van toezicht. Denk aan een ministerie dat zowel samenwerkingspartner kan zijn als subsidieverstrekker. Aan het verstrekken van de subsidie zitten voorwaarden en afspraken verbonden, de samenwerkingsrelatie kan troebel worden als het ministerie ook al samenwerkingspartner in de ‘raad van advies’ zit en kan er beter gekozen worden voor een verantwoordingslijn.

Investeren in solidariteit en eerlijkheid

Bij alle samenwerkingen is duidelijk dat openheid, solidariteit en eerlijkheid cruciaal zijn voor het slagen van een langdurige samenwerking. Investeer

daarom in een cultuur waarin belangen, zorgen en kansen openlijk besproken kunnen worden. “In een grote corporate heb je wellicht tijdens je carrière geleerd dat je succes behaalt door je kaarten tegen de borst te houden bij onderhandelingen.” vertelt Irene Duyn van Cumulus Park. “Maar voor collaboratieve innovatie is dat killing, je moet je kaarten op tafel durven leggen en transparant zijn over je intenties, belangen en waar je spanningen voorziet. Dit kost tijd. Investeer die tijd in elkaar, om elkaar te leren kennen, als mens en als samenwerkingspartner.

De helft van de samenwerkingen die we spraken, kozen ervoor een onafhankelijke, belangeloze partij de vragen samenwerking te laten begeleiden. De rol van deze intermediair is verschillend van aard bij de samenwerkingen; financieel en administratief of gericht op het faciliteren van de innovatiereis. Vaak zijn het partijen die ervaring hebben met het bespreekbaar maken van onderliggende groepsdynamieken en belangen. Irene Duyn legt uit: “Dit is eigenlijk een soort neutraal terrein, dat openstaat voor iedereen die anderen nodig heeft om te kunnen innoveren, waarbij Cumulus Park Studio dus een onafhankelijke stichting is.”

Onafhankelijkheid van de eigen organisatie kun je ook creëren door de financiering elders te beleggen of te verdelen over de partners. We zijn de volgende vormen tegengekomen waarbij het geld op een manier belegd is dat het voor zoveel mogelijk gelijkwaardigheid zorgt. Waar is het geld ondergebracht?

- I. bij een stichting of bv, een aparte entiteit opgericht voor de samenwerking
- II. bij één van de samenwerkingspartners, niet zijnde de overheid
- III. bij een intermediair zoals ECP
- IV. verdeeld over de verschillende partners

En als het een succes is?

Kijkend naar de initiatieven van collaboratieve innovatie dan zie je dat ieder zich op hun geheel eigen manier erin geslaagd zijn om collaboratieve innovatie werkbaar te maken. Wel houden alle samenwerkingsinitiatieven vanaf het begin rekening met een vorm van opschaling: in niveau, in regio, in doelgroepen, in aantal stakeholders, in activiteiten, in het structureel maken. Denk goed na welke opschaling gewenst is en neem de betrokken partijen op tijd mee. Marjan Kreijns van The Green Valley gebruikt de hink-stap-sprong methode: "Hier kun je proberen, falen, terug naar de tekentafel en weer verder. Wij zijn die veilige tussenstap, uiteindelijk kom je daarmee veel verder dan als je in één keer naar een pilot springt."

Is een aanpak succesvol en kan het voor anderen ook relevant zijn? Stel de kennis en aanpak dan open source beschikbaar. Help anderen met formats en handreikingen. Bedenk ook hierbij dat het mensenwerk blijft. Een handreiking rolt zichzelf niet uit. Iemand moet de rol innemen om de opschaling aan te jagen en organisaties te helpen om de formats en handreikingen toe te passen (in het artikel uit deze lustrumbundel "Succesvol opschalen van een sociale innovatie: de ervaringen en lessen van het Jongeren Perspectief Fonds lees je meer over het opschalen van sociale innovaties). Een van de betrokken partijen of een intermediair kan dit doen.

Wat kan het een organisatie opleveren om in een collaboratieve innovatie te stappen?

- *Maatschappelijke gedrevenheid: er zijn veel bedrijven die vanuit maatschappelijk oogpunt graag willen bijdragen omdat ze hier gemotiveerd voor zijn of omdat het bij de organisatie doelstelling past. Vaak wordt de inzet dan geschaard onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).*
- *Kostenbesparing: wanneer de partijen aan een gedeeld probleem samenwerken draagt de oplossing vaak bij aan organisatiedoelstellingen en door werkverdeling kan dit financiële voordelen opleveren. Collectief Schuldregelen (tegenwoordig Schuldenknooppunt, een van de projecten van SchuldenlabNL) levert de deelnemende organisaties bijvoorbeeld jaarlijks een flinke besparing op personeelskosten.*
- *Risicodeling: het kan aantrekkelijk zijn om samen te werken omdat je de investering kan delen die nodig is om iets nieuws te onderzoeken en uit te proberen. Dat zie je bijvoorbeeld bij de AI Coalitie. De samenwerkende partijen doen gezamenlijk onderzoek en experimenten. Een innovatie kan falen, en de kosten van dit risico deel je door samen te werken.*
- *Goed werkgeverschap: blije medewerkers zijn betere medewerkers. Door medewerkers een deel van hun tijd samen te laten werken op maatschappelijk relevante projecten, blijven ze betrokken en geïnspireerd. Maar ook het zichtbaar zijn voor nieuw talent is een belangrijk element. Voor bedrijven is het een laagdrempelige manier om bijvoorbeeld via de Werkplaats Digitaal Vakmanschap kennis te maken met IT-studenten die bijna afstuderen.*
- *Kennisopbouw: door werknemers in de projecten mee te laten draaien doen ze kennis op die ook op andere plekken in de organisatie of in andere projecten toegepast kan worden. De partners van de AI Coalitie en de Dutch Blockchain Coalitie bouwen gezamenlijk kennis op over de mogelijkheden van AI en Blockchain.*
- *Netwerkverbreding: als veel partijen bij de samenwerking betrokken zijn, is een samenwerking een uitgelezen plek om een nieuw netwerk op te doen rondom een bepaald thema. Maar ook om zichtbaar te zijn in dit netwerk.*
- *Versterken van imago: het kan voor een organisatie het imago versterken als ze gekend willen worden op het onderwerp van de samenwerking. Samenwerking met bekende kopstukken helpt ook hierbij. Daarom wordt de bijdrage ook weleens vanuit communicatie-oogpunt gedaan.*

t be

an

e

c

o

Meer aandacht voor
de dilemma's



Verandermanager in tijden van polarisatie: 'If you know better you've got to act better'

Marian De Kleermaeker

Vanuit Van Vieren heb ik de afgelopen jaren vooral gewerkt als verandermanager, of in opdrachten die daaraan raakten. Mensen, groepen, coalities, begeleiden bij een traject om ergens heen te gaan. Zelden met een concreet eindresultaat als resultaat, zelden was dat ook de bedoeling: veranderen gaat bijna altijd om de reis, niet om de bestemming.

De wijze waarop ik als 'veranderaar' in zulke trajecten sta, is de afgelopen jaren sterk veranderd. Hoe ik nu in Amsterdam Nieuw-West bezig ben om mijn steentje bij te dragen aan de structurele verbeteringen die we met het Nationaal Programma Samen Nieuw-West willen bereiken, staat ver af van de wijze waarop ik ooit bij de VNG innovaties bij gemeentelijke informatievoorziening begeleidde. Ergens ben ik in de afgelopen jaren me steeds meer bewust geworden van mijn eigen perspectief. En dan niet in de zin van 'ik ben de adviseur, luister naar mij, ik heb hier verstand van'. Maar meer in de zin van

'ik ben een passant in jullie leven, wat heb ik te leren over jullie perspectief voordat ik een nuttige bijdrage kan leveren.'

Mijn nieuwe perspectief-zoekend bestaan gaat niet vanzelf. Het is namelijk – zo vind ik – ongelofelijk lastig om ergens niet meteen (of bijna meteen) iets van te vinden. Ik ben een adviseur van 50 jaar, ik loop al ruim 20 jaar mee in het publiek domein. Ik heb dingen gezien en ervaren. En, daar kom ik achter, ik vind dus van heel veel dingen iets. Veel meer dan ik eigenlijk zelf logisch vind. Als ik maar even niet uitkijk, dan vind ik alweer wat. Heb ik een mening, een standpunt. Of nog erger: ga ik advies geven.

Ik weet precies waar deze irritante fase begonnen is. De fase van bewust onbekwaam zijn, van jezelf steeds weer het pad in zien gaan, waar je niet meer in wil. Het startte in Zuid-Afrika. In januari 2023 gingen we met tien V4N



collega's op reis om meer te leren over het bouwen van gemeenschappen in wijken. En om meer te leren over Theorie U, een veranderkundige theorie die niet uitgaat van het oplossen van problemen, maar van het diep luisteren en kijken naar dilemma's vanuit alle mogelijke gezichtspunten.

Deze dubbele leeropdracht bleek een gouden combinatie: om daadwerkelijk 'soort van een beetje' te snappen waarom de ene gemeenschap wel, en de andere niet verbindt en versterkt, is het nodig om steeds weer opnieuw jezelf af te vragen wat je nu eigenlijk ziet. Om alle perspectieven langs te gaan, te betrekken. En om ook jezelf hier niet in te vergeten: 'turning the lens upon yourself', zo noemen ze dat in Theorie U. Wat doet dit met mij? Maar ook: wat doe ik hier?

Dat laatste gevoel was voor mij heel sterk in het vliegtuig op weg naar Kaapstad. Een vliegreis van elf uur, voor een training met collega's. Mijn vliegschaamte was groot, ik kon de reis aan mezelf niet verantwoorden. Als ik eerlijk was – en tegen mezelf moet ik soms eerlijk zijn – ging ik vooral omdat de rest ging, en ik niet te principieel wilde zijn. Maar diep van binnen wist ik dat dit decadentie was, dit reizen. Ik voelde me een beetje als Catootje uit de Jan, Jans en de kinderen strip van vroeger: 'Ik wil best vegeti- vegetoe- vegetariër zijn, maar niet tijdens het eten!'

En toen kwam ik aan in Kaapstad. En langzaam brokkelden al mijn zekerheden af. Over mijn reis. Over het land waar ik op bezoek was. Over de groep waarmee ik op reis was. En vooral die over mezelf. De lens terugdraaien naar mijzelf, acht dagen lang, in een omgeving die schreeuwt en schuurt en barst en bonkt. Ik heb het gedaan en ik heb het overleefd, maar de persoon terug in het vliegtuig naar huis is wezenlijk veranderd ten opzichte van degene die acht dagen eerder heen vloog. En bijna twee jaar later is het stof nog maar nauwelijks neergedaald. Wellicht werk ik daarom ook, waar ik nu werk. Om mezelf te blijven uitdagen om beter te kijken, beter te luisteren. De lens terug te draaien naar mijzelf, niet om te kijken wat ik ergens eigenlijk van vond, maar juist met de vraag, hoe ik in mijn routines ruimte kon maken om beter te kijken en te luisteren, mijn eigen aannames en werkelijkheden verder kon uitstellen.

Time to Think

Niet geheel toevallig was onderdeel van de training die we als Van Vieren in Zuid-Afrika kregen, de methode 'Time to Think'. Oorspronkelijk bedacht door Nancy Kline, is het een methode om vooral heel veel dingen niet te zeggen. De filosofie achter de methode gaat er vanuit dat de wijsheid en kennis om dat te doen wat nodig is, al in ons allemaal zit. Dat we vooral hebben afgeleerd om zelfstandig na te denken, rigoreus en moedig, over wat we echt willen en nodig hebben. De filosofie valt voor mij samen te vatten in één vraag: hoe weet ik zeker dat datgene dat ik nu wil zeggen, briljanter is dan datgene wat mijn gespreksgenoot zo meteen zelf gaat bedenken, als ik mijn mond houdt?.

Er zitten legio werkmethode in Time to Think, die we als Van Vieren ondertussen geleerd hebben en waarmee we geoefend zijn. Zoals rondes, een speciale methode voor advies vragen, en vergadervormen. Deze methodes werken bijzonder goed om in onze dagelijkse praktijk luisteren naar elkaar en gelijkwaardigheid in een groep te bevorderen.

Onderliggend aan de methodes zitten tien principes, uitgangspunten eigenlijk. Die gaan over hoe je een ruimte inricht (zonder afleiding en prettig om te zijn), over je eigen houding (met 'ease' en aandacht voor elkaar) en over zaken als gelijkwaardigheid van de verschillende perspectieven. Juist door op deze 'diepere' principes te investeren met elkaar, kun je groespdynamieken echt drastisch verbeteren en meer inclusief en gelijkwaardig maken.

Waarom mijn reis naar Zuid-Afrika zoveel in beweging gezet heeft voor mij? Persoonlijk, maar zeker ook professioneel? Goede vraag, ik zou er zelf ook wel antwoord op willen. Nee, serieus eigenlijk, het is ongelofelijk lastig om mijn vinger te leggen op deze reis, deze ervaringen. De vraag: 'Hoe was het in Zuid-Afrika' is iedere keer weer genoeg om mijn tong volledig in de knoop te maken. Wat moet ik zeggen? Hoe krijg ik ook maar een minuscuul stukje van deze

ervaring overgedragen? Het begint met zinnen, met oneliners die ik gehoord heb, die me geraakt hebben en die ik meedraag in mijn hart nu:

- There's layers.
- Yes... and (No... and).
- Not knowing creates space.
- If you know better, you've got to act better.
- You've got to be willing to do the work.
- Holding the space.
- I am a bending Firestarter.

Deze zinnen zullen mensen die me de laatste anderhalf jaar meegemaakt hebben, uit hebben horen spreken. Ik zeg zo min mogelijk meer 'maar'. Probeer altijd juist op zoek te gaan naar de 'en'. Want dingen zijn niet Ja Maar. Dingen zijn complex en meervoudig. Ja En dus. Er zijn altijd lagen en lagen en lagen van de ui, die je af moet pellen. Je moet ruimte houden voor jezelf, voor het werk dat je moet doen om daadwerkelijk te willen leren en begrijpen. Pas dan kan je optimaal renderen, jouw steentje bijdragen in een veranderproces.

Het afbrokkelen begint op maandagochtend, als we een 'oncomfortabel gesprek' hebben als start van onze leerreis. We praten met Tumi en Julia, een zwarte en een witte vrouw die acht jaar geleden een dialoogkring gestart zijn met vrouwen van verschillende afkomst.

Het afbrokkelen begint op maandagochtend, als we een 'oncomfortabel gesprek' hebben als start van onze leerreis

In het gesprek gaat het over racisme en seksisme. Over structureel racisme, over onzichtbare discriminatie. Hoe mensen leven in dit land, dat dertig jaar na het formeel afschaffen van de Apartheid nog altijd volledig gesegregeerd is. We praten over hoe het is om zwart te zijn – "zelfs als mensen je vragen naar

je verhaal, moet je nog oppassen wat je zegt. Als je het te eerlijk verwoordt, dan schrikken de witte mensen te erg en dat kunnen ze vaak niet aan." Over hoe het is om wit te zijn – "Laatst was ik in een winkel met een vriendin, en een winkelmedewerker (zwart) kwam mij vragen of ik veilig was. Ik snapte het eerst niet, maar dat vroeg hij omdat mijn vriendin (zwart) naast me stond. Ik schrok zo enorm. Ik kon niets terugzeggen." Het gesprek gaat razendsnel de diepte in en legt bloot wat er in ieder van ons zit: het monster van de vooroordelen, van de geschiedenis, van racisme. Niemand is neutraal. Op een gegeven moment verzucht een collega (wij zijn alle tien wit): "maar wat moet ik dan doen? Hoe doe ik dit goed?". Er blijkt geen antwoord te zijn, anders dan dat er kracht zit in het zoeken (een combinatie van 'niet weten creëert ruimte' en 'je moet bereid zijn om het werk te verzetten).

"Wat zegt het over mij, dat ik dit soort gedachten zelfs hier in dit essay niet durf op te schrijven?"

Het oncomfortabele gesprek neem ik – en nemen we allemaal – mee de rest van de week in. Het maakt patronen zichtbaar die zo ver onder het oppervlak zitten, dat we ze normaal als vanzelfsprekend aannemen. Rolpatronen tussen mannen en vrouwen, tussen ouderen en jongeren. Patronen in de groep, in de omgeving waar we ons in begeven, in de maatschappij. Waarom zijn deze er eigenlijk? Wat betekent het dat we deze patronen niet bevragen? Het gaat bij mij deze week natuurlijk erg over het racisme dat ik zie, over de totale segregatie die ik tegenkom. Over de kansenongelijkheid die zo groot is, dat ik er moedeloos van wordt (72% van de zwarte jeugd is werkeloos, om maar een statistiek te noemen). Maar het gaat ook over mijn eigen patronen (daar is die lens weer). Over het vrouw zijn dat in mij zit, over de patronen die daarbij horen. Welk deel van mijn gedrag, mijn karakter, is echt 'van mij'? En welk deel is gevormd door deze patronen? Ben ik echt zo altijd bezig met het groepsproces omdat dit gewoon in mij zit? Of omdat ik in mijn leven als vrouw steeds meer bevreemd

ben op het blij maken van anderen? Waar zit ik zelf, als ik echt kijk, luister en voel? Is mijn onzekerheid over mijn vakbekwaamheid iets van mij, of mede een gevolg van jarenlang zakelijk toch een beetje betwijfeld worden? En wat zegt het over mij, dat ik dit soort gedachten zelfs hier in dit essay niet durf op te schrijven? Waar komt dat taboe vandaan om te benoemen dat ik als vrouw – als alle andere onderdelen gelijk zijn – altijd minder waard ben (ook voor mezelf) dan een man? Durf ook ik mijn ervaringen, mijn waarheid, niet keihard op te schrijven omdat ik bang ben dat de ander het niet aan kan?

De reis naar Zuid-Afrika was een week waarin we samen veel beleefd en gezien hebben. Vele verschillende mensen hebben ons meegenomen hun wereld in. Hun initiatief laten zien om hun wereld een beetje beter te maken. Mensen die ik allemaal ook meedraag in mijn hart. Ik voed me met hun optimisme, hun realisme. Hun vastberadenheid om door te zetten, ook al zijn de problemen schier onoplosbaar. Hun eerlijkheid naar elkaar en naar zichzelf. Hun bereidheid om iedere dag weer nieuwsgierig te zijn, uit te gaan van hun eigen niet-weten. En vooral van hun ijzeren wil om 'wakker' te blijven in een omgeving die oneerlijkheid uitschreeuwt. Blijven zien, blijven ervaren, ondanks dat je niet in staat bent om de oneerlijkheid om je heen aan te pakken en op te lossen.

Ik wil hun wakkerheid, hun vastberadenheid

Ik wil niet terug de veilige cocon in van de onzichtbare patronen. Ik wil blijven zien en voelen wie IK ben, waar mijn kern zit. En ik wil de ruimte voelen en nemen om vanuit deze kern te leven. Dat betekent dat het soms oncomfortabel is. Want mijn ruimte nemen, betekent opschrijven dat veel van de klemmende patronen die ik zelf voel, te maken hebben met mijn zes vinkjes en het enorme privilege dat hiermee gepaard gaat. De enorme oneerlijkheid die er is, waar ik en mijn kinderen gebruik van maken. Die ik niet los wil laten, want dat is een nare werkelijkheid die ik over mijzelf geleerd heb en probeer niet te vergeten. Ik

wil het werk wel doen, maar tegelijkertijd geef ik wel mijn zoon de mogelijkheid om een dure examentraining te volgen als hij erg onzeker is over wiskunde. Ik werk in het Nationaal Programma Samen Nieuw-West, in een gebied waar daadwerkelijk de achterkant van ons systeem zichtbaar wordt. En ik woon in Bloemendaal, in een wijk waar daadwerkelijk één verward persoon woont, en dat vind ik behoorlijk irritant. Ik weet dat het oneerlijk is, ik weet dat ik met twee maten meet, maar kan op zo'n moment niet kiezen voor het verminderen van het privilege dat ik – geheel toevallig door geboorte en geluk – heb verkregen. Ik kan – of misschien wil – mijn eigen comfort niet opgeven om het totaalbeeld eerlijker te maken.

Aan de andere kant – en minstens net zo oncomfortabel – is de waarheid dat ik dat zevende vinkje mis. En dat dit mijn leven veel meer gevormd heeft dan ik fijn vind om toe te geven. Dat me extra hard opstellen, doorvechten en mijn emoties vooral niet laten zien, niet meer was dan het mezelf persen in een harnas dat me niet past. Dat echte gelijkheid tussen mannen en vrouwen iets heel anders is – misschien wel – dan vrouwen in driedelige pakken in topfuncties. Dat het veelkleuriger is, dat er lagen zijn. Laagjes lagen. Een eerste laag is ondertussen vrij zichtbaar: het zijn van een vrouw in een 'hoge' en/of zichtbare functie. Daaronder zit een tweede laag, een laag van uiterlijk en spelen met vooroordelen: juist niet – of juist wel – de koffie halen bij een vergadering. Nadenken over wat je aandoet. Nog een laag dieper gaat het meer over in hoeverre ik als vrouw mijn hele karakter durft te tonen. Boosheid, emotie van iedere vorm eigenlijk: wat kan ik wel tonen, en wat niet, omdat ik mezelf ermee buiten spel zet? Al deze lagen spelen bij mij in het dagelijks leven een rol. Waar het mij uiteindelijk vooral om gaat is om mijzelf te vinden en te kunnen zijn. En dat ik dan – zo hoop ik – ook ruimte inbouw om anderen die ik tegenkom, steeds meer zichzelf te laten zijn.

De lunch wordt geserveerd

Aan het eind van onze reis, kwamen we Tumi en Julia weer tegen. Op dag acht hielpen ze ons bij ons afsluitende cirkelgesprek. Ik was koud een week in Zuid-Afrika. In de schaduw van een mooie boom zat ik te wachten tot ze er zouden zijn, omdat we dan met de afsluiting konden beginnen. Ik had het warm, voelde me een beetje flauw van de hitte en van het feit dat ik te weinig gegeten had die dag. In mijn linker ooghoek zag ik een vrouw zwaaien. Een zwarte vrouw. Fijn, dacht mijn hoofd, de lunch is klaar.

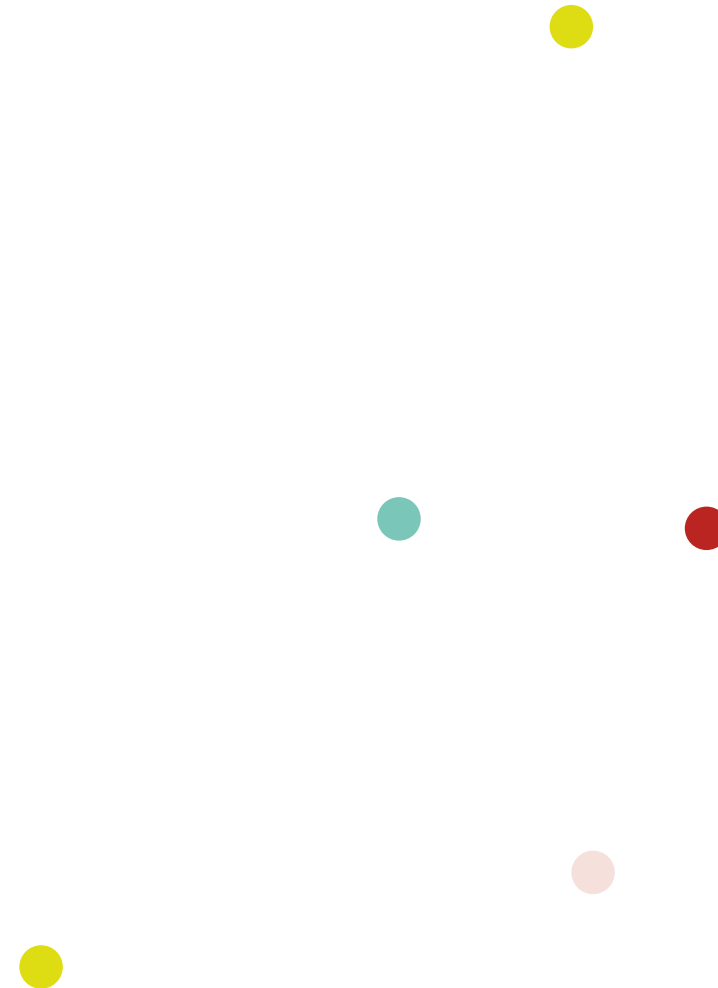
Natuurlijk was het Tumi, die net aangekomen was. En natuurlijk denk ik niet oprecht bewust dat alle zwarte mensen die ik tegenkom lunch maken, en alle witte mensen die ik tegenkom lunch opeten. En toch: mijn hersenen waren na een week Zuid-Afrika al zo gewend geraakt aan een scheiding-op-kleur, dat de gedachte op kwam voor ik hem kon tegenhouden. Want zo werkt dat, met aannames: ze zitten onder de oppervlakte van ons brein, we zijn ons er nauwelijks van bewust. Hoe we de ene persoon onmiddellijk indelen als onderdeel van een groep, en de ander als individu. Hoe uitsluitend we kunnen zijn, zonder dat we het zelf doorhebben.

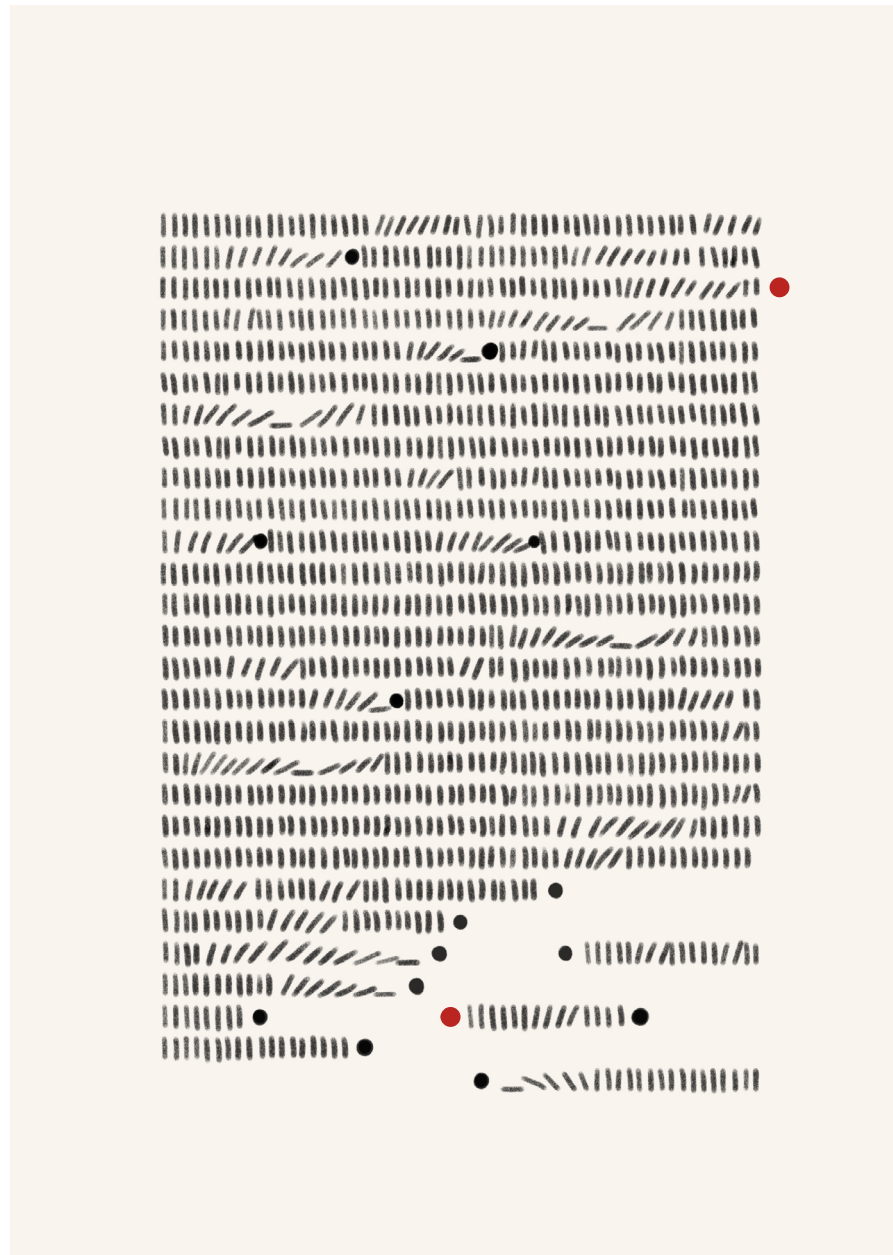
Dus

Voor mij is dat het werk wat ik – wat wij met elkaar – iedere dag moeten doen: ruimte inbouwen om de mensen die we tegenkomen zichzelf te laten zijn. Dit is voor mij ook de kern van mijn werk als verandermanager: steeds meer ruimte maken waarin mensen gezien worden op basis van hun individuele eigenschappen en gedrag. In het midden blijven staan als er complexe zaken spelen tussen (groepen van) mensen. Vanuit dit midden blijven kijken en blijven aansluiten. Met iedereen om me heen. Zonder een positie in te nemen, een kant te kiezen of te willen dat de groep, de verandering, in een door mij bepaald tempo een door mij bedachte kant op gaan. Loslaten, aanwezig zijn en heel

nieuwsgierig zijn in wat ik kan leren, in plaats van wat ik kan instrueren.

Dat is lastig, omdat de patronen, vooroordelen en stereotypen diep in onze hersenen, gedrag en maatschappij verweven zijn, bij ons allemaal en dus ook bij mij. Om me er bewust van te blijven hoe diep, herhaal ik het 'lunchmoment' in Zuid-Afrika regelmatig in mijn hoofd, en spreek ik het ook uit. Niet om mezelf te veroordelen of om mezelf klein te maken, maar om te blijven ervaren hoe snel we vastzitten in een kijkrichting. Hoe snel we onze omgeving in groepen verdelen en een kant kiezen. Dat is een hele oncomfortabele waarheid, die ik soms het liefst gewoon weer zou vergeten. Maar: 'if you know better, you've got to act better'.





De kracht van onzekerheid: Lessen uit relatietherapie en de natuur

Suzanne Hoogland

Als onderzoeker en adviseur word ik vaak ingeschakeld in situaties waarin beleid en praktijk schuren. Mijn rol is niet alleen analyseren en adviseren (wat gebeurt er en hoe kunnen we invloed uitoefenen?), maar ook ruimte creëren voor andere perspectieven (wat zijn andere manieren om hiernaar te kijken?). Ik stel veel vragen en vertraag. Wanneer mensen mij niet goed kennen, voelen ze zich vaak gedwongen om dingen uit te leggen, denkend dat ik iets niet goed snap. Het helpt dan niet dat ik zacht praat en een jonge vrouw ben. Ik krijg regelmatig het advies om mijn voorkomen te veranderen, bijvoorbeeld door harder en stelliger over te komen. Maar dat wil ik niet. Ik zie mijn manier van werken, juist die vertraging, zachtheid en ook de onzekerheid, als een belangrijk onderdeel van mijn kracht.

In de rol van adviseur merk ik dat de manier waarop we omgaan met onzekerheid cruciaal is voor het vinden van echte oplossingen. Dit speelt een vergelijkbare rol in mijn werk als relatietherapeut, dat ik sinds de zomer combineer met mijn advieswerk. Wat als we in het maatschappelijke veld net zo aandachtig zouden luisteren als we in therapie doen? Wat als we onzekerheden niet zouden wegduwen, maar juist zouden gebruiken om te verdiepen?

Twijfelen versus niet-weten

In het boek Socrates op sneakers (aanrader!) wordt een onderscheid gemaakt tussen twijfelen en niet-weten. Twijfelen impliceert dat je nog steeds op zoek bent naar het 'juiste' antwoord, terwijl niet-weten betekent dat je openstaat voor meerdere perspectieven zonder direct een oplossing te zoeken – of zelfs te denken dat er een goed antwoord is. In de organisaties waarmee ik werk zie ik vaak dat mensen zich ongemakkelijk voelen bij niet-weten. De druk om snel te handelen is groot en zelfs twijfelen voelt veiliger dan openlijk erkennen dat er geen eenduidig antwoord is. Toch is juist dat niet-weten essentieel om écht te begrijpen wat er speelt – denk ik.

In de relatietherapie zie ik hetzelfde mechanisme. Stellen die in conflict zijn, komen vaak met standpunten die ze koste wat kost willen verdedigen. Ze zoeken naar hun gelijk, naar antwoorden: hoe kan ik weer vertrouwen? Komt mijn gevoel weer terug? De echte doorbraak ontstaat pas wanneer ze berusting krijgen met dat ze het niet weten. Pas dan kunnen ze samen onderzoeken wat ten grondslag ligt aan hun vragen: is het angst voor verlies, het verlangen naar veiligheid? Net zoals bij beleidsvraagstukken liggen de meest waardevolle inzichten niet in de eerste, rationele antwoorden, maar in het erkennen van wat er nog niet begrepen is.

De reflectieve ruimte in organisaties

Chris Argyris introduceerde het concept van double-loop learning: niet alleen kijken naar wát er misgaat en hoe we dat kunnen oplossen, maar ook naar de diepere aannames en overtuigingen die ons handelen sturen. Dat dit niet altijd gewaardeerd wordt, werd voor mij duidelijk tijdens een sollicitatiegesprek bij een groot adviesbureau. Ze vroegen wat ik zou doen als een klant mij vroeg: "Hoeveel pingpongballetjes passen er in een vliegtuig?" Mijn antwoord was dat ik eerst zou willen weten waarom ze pingpongballetjes in een vliegtuig wilden doen. Mijn gesprekspartner leek mijn vraag niet relevant te vinden en raakte geïrriteerd dat ik zijn vraag niet beantwoordde (spoiler: het voor hen goede antwoord was dat ik het zou gaan uitzoeken). Maar voor mij was het een voorbeeld van hoe we vaak alleen naar de oppervlakte kijken, terwijl het voorwerk – de onderliggende gedachte of behoefte – vaak veel belangrijker is. In veel organisaties is het moeilijk om deze tweede laag te onderzoeken, omdat het vraagt om kwetsbaarheid. Waarom blijven bepaalde interventies ineffectief? Welke overtuigingen over 'goede' beleidsvorming maken dat we steeds in dezelfde valkuilen stappen? Hoeveel ruimte is er in de organisatiecultuur om niet-weten te accepteren?

Van debat naar dialoog

In zowel beleidsadvies als relatietherapie merk ik hoe groot het verschil is tussen debat en dialoog. In een debat proberen we onze positie te verdedigen, argumenten aan te voeren en te overtuigen. In een dialoog laten we ruimte voor niet-weten, voor twijfel, voor gezamenlijke betekenisgeving. In relatietherapie zeggen we vaak: discussie gewonnen, verbinding verbroken. Een debat geeft een winnaar en verliezer, een dialoog verbinding. De uitdaging in het maatschappelijke veld is om meer ruimte te maken voor die dialoog, en niet meteen terug te grijpen op oplossingen.

Een reflectieve houding helpt hierbij: Wat gebeurt er als we niet direct proberen een beslissing te forceren? Wat verandert er als we onze aannames expliciet maken en durven te onderzoeken? Net als in relaties gaat het in organisaties niet alleen om 'de juiste oplossing', maar om hoe we tot oplossingen komen. De kwaliteit van het proces bepaalt de duurzaamheid van de uitkomst.

De natuur als spiegel

Toen we vorig jaar met Van Vieren op bezoek waren bij eco-farmers in de Tosca-
ne leerde ik opnieuw een belangrijke parallel te trekken tussen het omgaan met onzekerheid en de natuur. Wanneer we kijken naar ecosystemen, zien we dat ze vaak in staat zijn zichzelf te herstellen zonder menselijke interventie. Te snel ingrijpen kan juist schadelijk zijn. Bijvoorbeeld, als we een natuurgebied proberen te 'verbeteren' zonder goed te begrijpen hoe het ecosysteem werkt, kunnen we onbedoeld schade aanrichten. De natuur heeft vaak een manier om zichzelf te corrigeren, als we haar de tijd en ruimte geven.

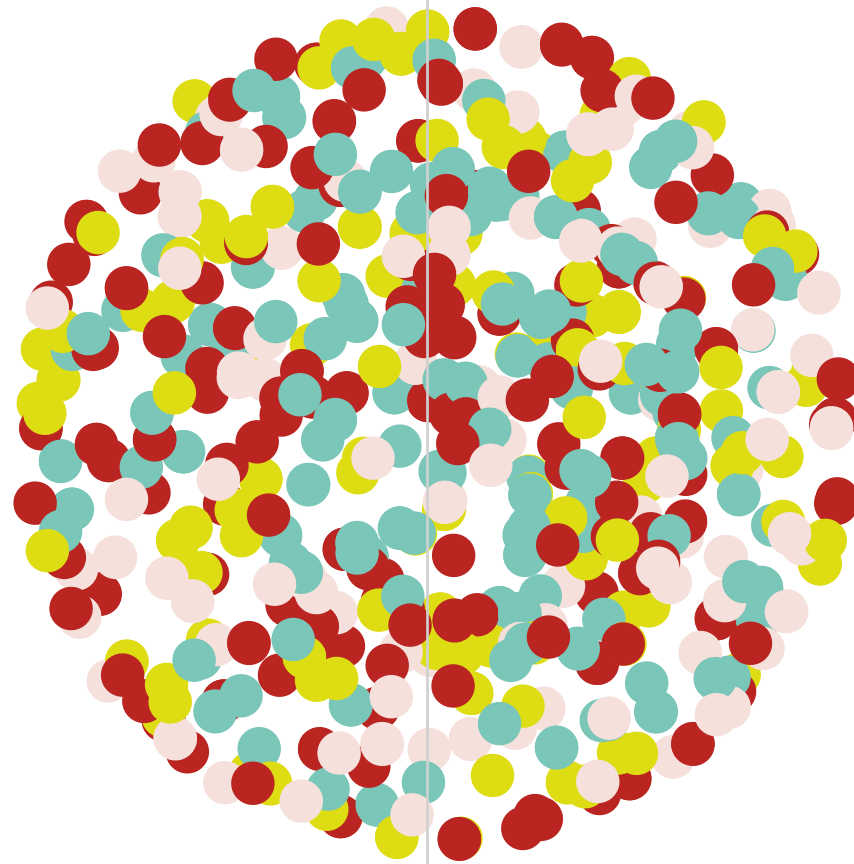
Dit vraagt niet alleen om geduld, maar ook om vertrouwen. We moeten vertrouwen op de mensen waar het om gaat, want zij begrijpen als geen ander wat er in hun omgeving speelt. Het is essentieel om hen serieus te nemen, zonder te snel te forceren of te manipuleren. Net zoals de natuur zich herstelt door haar eigen dynamiek, kunnen ook mensen en gemeenschappen hun veerkracht tonen als we hen de ruimte geven om te groeien en zich aan te passen. Maar als deze ruimte te lang wordt ontnomen, wordt het steeds moeilijker voor hen om die veerkracht te vinden.

Zo is het ook in organisaties en relaties: het verlangen om snel een oplossing te vinden is vaak groot, maar te snel ingrijpen zonder eerst goed te begrijpen wat er aan de hand is, kan de situatie verergeren. Door de tijd te nemen om niet-weten toe te laten en te onderzoeken wat er echt speelt, creëren we de juiste

omstandigheden voor langdurige en echte verandering. Net zoals een gezond ecosysteem zijn balans vindt als we niet te snel proberen te forceren, kunnen ook wij in complexe vraagstukken krachtiger en effectiever zijn door het proces van onzekerheid en openheid te omarmen.

Conclusie: onzekerheid als kracht

Wat ik in mijn werk als relatietherapeut leer (en van de natuur), neem ik mee in mijn rol als adviseur. Niet-weten (jawel: onzekerheid!) is geen zwakte, maar een kracht. Door onzekerheid niet als een probleem te zien, maar als een bron van inzicht, kunnen we betere keuzes maken. Dat vraagt om lef: om het loslaten van de drang naar snelle oplossingen, om écht te luisteren en om onszelf en anderen de ruimte te geven om te leren. De vraag is niet: "Hoe lossen we dit zo snel mogelijk op?" Maar: "Hoe zorgen we ervoor dat we écht begrijpen wat er aan de hand is?" Pas dan ontstaat er een basis voor verandering die niet alleen effectief, maar ook houdbaar is.



Van Vieren

Van Vieren: 20 jaar in vogelvlucht

Op 4 april 2004 is Van Vieren opgericht door vier mensen. 'Spelen met betekenis' is de titel van één van onze publicaties - en dat spelen past nog steeds bij ons.

In 2008 fuseerde Van Vieren met Ketenpartners. Destijds waren we een 'echt bureau', met - naast de partners - ook een aantal jonge mensen die bij ons het vak leerden. In 2013 werd het bureau geliquideerd en gingen vijf adviseurs verder. Voor eigen rekening en risico, maar nog altijd onder de vlag van Van Vieren. Vijf jaar later richtten de toenmalige adviseurs de Vereniging Van Vieren op, waarmee we onze samenwerking in wisselende samenstelling voortzetten.

In 2024 kondigde één van onze *founding fathers*, 'Willem van Spijker, na twintig jaar zijn vertrek aan. En ja, wat doe je dan? Dan markeer je dat moment. Met een afscheid en een lustrum. Van Vieren zou Van Vieren niet zijn als we dat niet een jaar later pas doen - maar natuurlijk wel op 4 april.

Wij zijn Van Vieren, een eigenzinnige verzameling van gedreven adviseurs en onderzoekers in het publieke domein. Met ruime ervaring bouwen,

begeleiden en evalueren we samenwerkingen en veranderopgaven, vaak in het spanningsveld tussen overheid, burger en ondernemer. Onze aanpak is betrokken en hands-on; we werken schouder aan schouder met onze opdrachtgevers en de mensen die de verandering ondergaan, om duurzame oplossingen te creëren die echt gedragen worden.

Onze kracht ligt in het verbinden van verschillende perspectieven en het creëren van beweging. We ondersteunen gemeenten, overheden en maatschappelijke organisaties bij complexe vraagstukken rondom complexe vraagstukken in het publieke domein. Dit doen we met onderzoek, strategisch advies en procesbegeleiding. Soms ondersteunen we, soms dagen we uit en stellen we de scherpe vragen die nodig zijn om verder te komen.

Van Vieren is ontstaan vanuit de overtuiging dat echte verandering alleen kan slagen als de mensen die ermee werken de ruimte krijgen om het vorm te geven. We werken in gelijkwaardigheid, met nieuwsgierigheid en met oog voor de dynamiek van verandering. Onze thuisbasis is in Haarlem, bij HOF20, maar ons werkveld bestrijkt heel Nederland. Overal waar publieke organisaties de volgende stap willen zetten, denken, lopen en werken we mee. Soms voor even, soms voor langere tijd - maar altijd met de intentie om mee te bouwen aan dat wat beklijft.

En dit zijn wij: de mensen van Van Vieren

Met onze voeten in de modder, en onze hoofden in de wolken.



Jaap Storteboom
js@vanvieren.nl



Pleun Schimmelpennink
ps@vanvieren.nl



Danja von Salisch
dvs@vanvieren.nl



Frank van Erkel
fve@vanvieren.nl



Cisca Ansem
ca@vanvieren.nl



Suzanne Hoogland
sh@vanvieren.nl



Theo Konijn
th@vanvieren.nl



Eric Lugtmeijer
el@vanvieren.nl



Marian De Kleermaeker
mdk@vanvieren.nl

