

VERSLAG Expertmeeting Toekomst van de Stad

Maandag 8 april 2013 te Den Haag

Aanwezig: Piet Boekhoud (lector Pedagogiek Beroepsonderwijs Hogeschool Rotterdam)
Yves de Boer (gedeputeerde Ruimtelijke Ordening provincie Noord-Brabant)
Jop Fackeldey (wethouder Economische Zaken Lelystad, voorzitter G32 pijler Fysiek)
Thom de Graaf (voorzitter HBO-raad)
Marien de Langen (bestuursvoorzitter Stadgenoot, Amsterdam)
Maria Molenaar (voorzitter Raad van Bestuur Woonstad Rotterdam)
William Moorlag (gedeputeerde Ruimtelijke Ordening provincie Groningen)
Hennie Roorda (bestuurslid Unie van Waterschappen)
Lenie Scholten (wethouder Jeugd, Welzijn en Zorg Eindhoven)
Ids Thepass (voorzitter Raad van Bestuur Laurens Rotterdam)
Guus Verduijn (directeur Commercie Woonzorg Nederland)
Frans Soeterbroek (De Ruimtemaker)

Leden van de Rli en commissie Toekomst van de Stad:

Pieter Hooimeijer (raadslid Rli, voorzitter commissie Toekomst Stad), Henry Meijdam (voorzitter Rli, commissielid Toekomst Stad), Annemiek Rijckenberg (extern commissielid Rli), Ellen Verkoelen (extern commissielid Rli)

De deelnemers worden van harte welkom geheten. Dit diner pensant vindt plaats in het kader van een advies dat de Rli voorbereidt over de toekomst van de stad. Het gesprek met de deelnemers gaat over het fenomeen zelforganisatie en de stad, en de vraag of zelforganisatie vanzelf verloopt, en of er grenzen aan zijn. Het gesprek vindt plaats in twee rondes, aan twee tafels. Als aftrap is er een gesproken column van **Frans Soeterbroek** (in de bijlage bijgevoegd).

Ronde 1 – tafel 1 Veranderend krachtenveld

In de eerste gespreksronde ligt het accent op het veranderende krachtenveld tussen overheid (politiek/ambtelijk), middenveld-markt en burger in de zelforganiserende stad. Waar zitten de sterke en zwakke punten bij zelforganisatie?

Een van de deelnemers merkt op dat burgers zelf veel weten van hun stad en dat er bij hen zeker bereidheid is om mee te werken aan allerlei initiatieven. Dat is echter niet onbegrensd: het lukt vooral bij kleinschalige projecten, op projectbasis, met een korte termijn en gericht op de eigen omgeving. Structurele projecten van zelforganisatie werken niet, daar hebben bewoners vaak geen tijd voor. Initiatieven hoeven overigens niet altijd van bewoners af te komen. In het geval van het waterschap beginnen ideeën vaak bij bedrijven, en via hen komen burgers in beeld. En vergeet niet: kennisinstellingen spelen ook een rol, met innovatie. Dit laatste wordt aan tafel bevestigd: kennisinstellingen dragen zeker bij aan zelforganisatie. Maar ook hier geldt dat het vooral kleinschalig gebeurt, met spinoffs of kennis die gebruikt wordt in de regio.

De deelnemers aan tafel herkennen de kleinschaligheid: mensen willen inderdaad zelf verantwoordelijkheid dragen, maar vooral bij kleinschalige projecten. Een van de deelnemers waarschuwt voor ongewenste effecten van zelforganisatie. Het voorbeeld wordt genoemd van een stadspark dat succesvol geadopteerd is door de omwonenden. De keerzijde is dat zij zich zo betrokken voelen dat zij het als 'hun park' gaan zien, met de reactie 'wat doen die andere mensen in ons park?'. En dat is ongewenst: het park is openbaar gebied, het kan niet toegeëigend worden.

Een van de deelnemers reageert op de stukken ter voorbereiding van de avond, waarbij de stad wordt gedefinieerd als een stedelijke regio. In bepaalde opzichten is dat goed, stedelijke zaken gaan over de gemeentegrenzen heen en bekeken naar mobiliteitsstromen kan het bestaan van een regio soms niet worden ontkend. Maar vergeet niet het belang van identiteit. De regio Arnhem Nijmegen is zo'n stedelijke regio, maar toch wordt het door inwoners beleefd als twee aparte steden, niet als één regio. De toekomst van de stad gaat dan ook om identiteit: dat maakt dat iets als stad ervaren wordt. En die identiteit, lokale binding, is belangrijk voor het proces van zelforganisatie. Zelforganisatie begint bij de plek waar binding mee is, en dat is vaak de buurt.

Een van de deelnemers benadrukt nog een ander aspect van zelforganisatie. Uitzonderingen daargelaten – bijvoorbeeld als er een heel sterke sociale gemeenschap is – komt zelforganisatie over het algemeen pas goed 'los' als het ergens niet goed gaat of als er een plan is waar tegen protest ontstaat. Dat heeft deels te maken met de mobiliserende werking die uitgaat van 'de gemeente als gemeenschappelijke vijand'. Maar het heeft ook te maken met de volgende twee ingesleten patronen: ook als een gemeente zaken loslaat en overlaat aan zelforganisatie denkt de gemeente ten eerste toch nog vaak dat ze er wel over blijft gaan, en twee, dat burgers als het bij een zelforganisatie-initiatief niet gaat zoals gewenst, dan toch alsnog naar het gemeentebestuur stappen om te klagen vanuit het idee dat de gemeente dat moet oplossen. Dat is een tweezijdig mechanisme waar lastig grip op te krijgen is.

Er zijn voorbeelden te noemen van zelforganisatie, door burgers aangedragen, die een decennium geleden nog niet voorkwamen. Een van de deelnemers noemt het voorbeeld van speelpleintjes in een gemeente. Burgers gaven aan dat de gemeente zich niet langer behoefde te bemoeien met speelgelegenheden. Laat dat maar aan de buurten over. Dit is vier-vijf jaar geleden begonnen en inmiddels standaard. Burgers hebben zelf aangegeven dat zelf als buurt te willen doen, vanuit de specifieke lokale behoeften. Dicht bij huis dus.

Op provincieniveau lijkt zelforganisatie eerder voor te komen in dorpsgemeenten dan in stedelijke omgevingen, volgens een deelnemer. Er zijn daar vele voorbeelden van maatschappelijk initiatief, zoals nieuwe vormen van restaurants die opkomen dankzij nieuwe media. Wat daarbij wel van belang is: er moet sprake zijn van een daadwerkelijk belang: what's in it for me/us? De langdurige, geïnstitutionaliseerde verbanden van zelforganisatie blijken lastig, op een enkele doorzetter ('dorpseigenaar') na. Verwachtingenmanagement bij deze initiatieven is belangrijk. Naast kleinschaligheid is dus ook de looptijd van belang. Projecten bij een corporatie (woningbouw in de stad) lopen vaak al zo'n zes of zeven jaar, met vaak ingewikkelde ruimtelijke procedures. Er zijn maar weinig mensen met zo'n lange adem.

Een ander punt is dat er bij sommige initiatieven behoefte is aan het toevoegen van expertise door de overheid aan een initiatief. Soms moet er expertise bij initiatieven gezet worden willen zij tot ontwikkeling komen. 'Zelf'organisatie tussen aanhalingstekens dus. Dat is niet altijd nodig, maar soms wel zoals bij technisch ingewikkelder zaken met energiebesparing of duurzame energievormen. De burger tegenover de professional Deze uitspraak roept reactie op. Immers, niet vergeten moet worden dat het onderscheid tussen burger en professional juist aan het vervagen is. Bij veel zelforganisatie-initiatieven gaat het om burgers die hoogopgeleide professionals zijn. Bij hen is het toevoegen van expertise niet aan de orde: ze hebben deze expertise vaak zelf in huis. Van een positionering van burger tegenover professional is dan geen sprake. Burgers kunnen zich goed 'verpoppen', van de ene positie op het ene moment naar een andere op een ander moment.

Al met al zijn de deelnemers het er over eens dat er verschillende vormen van maatschappelijke initiatieven zijn, bijvoorbeeld klein- of grootschalig, initiatieven die voortkomen uit conflict ten opzichte van de overheid of niet, initiatieven met een wisselende behoefte aan het toevoegen van expertise. Het is voor een bestuurder nog niet eenvoudig om te herkennen om welk soort initiatiefnemer of initiatief het gaat: kunnen bewoners en bedrijven het zelf of is aanvullende expertise nodig, is de organisatie (gemeente, corporatie et cetera) voor hen de vijand of niet? De veelvormigheid van burger en van burgerinitiatief moet aan de discussie worden toegevoegd.

Een van de deelnemers vult aan dat er er niet te veel moet worden uitgegaan van de hoogopgeleide burger, want die komt er immers vanzelf wel. Denk aan glasvezel als voorbeeld: wijken met voornamelijk hoogopgeleiden krijgen het makkelijk voor elkaar om glasvezel aan te leggen. Er wordt aandacht gevraagd voor het risico van een nieuwe tweedeling in de samenleving.

De vraag is of de tegenstelling hoog- en laagopgeleid samenvalt met de indeling stedelijk en landelijk gebied. De reacties zijn wisselend. Aan de ene kant zijn er in steden vaak meer hogeropgeleiden omdat daar vaak hoger onderwijs is gevestigd. Hogeronderwijsinstellingen in steden hebben een aantrekkende werking voor hogeropgeleiden. Deze keren na afronding van hun studie meestal niet terug naar plaats van herkomst, maar blijven in de betreffende stad of vertrekken naar elders (overigens: er is nu ook een trek terug van ouderen, juist vanwege de stedelijke woonomgeving). Aan de andere kant lijkt cultuur veel belangrijker dan opleidingsgraad en die kan regionaal verschillen: in sommige regio's is de cultuur er een van 'kijken naar de overheid', in andere regio's is de cultuur eerder 'dat regelen we zelf wel'. De zelfbouw waar nu bijvoorbeeld in Almere zo op wordt getamboereerd, is in sommige provincies al heel lang gewoonte (met gesloten beurzen). Ook lijkt het met de focus op hogeropgeleiden snel alleen te gaan om 'jonge mensen' terwijl aan tafel ook het voorbeeld wordt genoemd van zuid-holland, het tegenhouden van de A4 doortrekking, waar hogeropgeleiden weliswaar drijvende kracht waren maar van boven de zestig jaar.

Een van de deelnemers geeft aan dat zelfredzaamheid in de Nederlandse samenleving altijd groot is geweest. Denk aan het voorbeeld van een aantal jaren terug, met dreigende overstroming in het rivierengebied, waarin een gymzaal vrij is gemaakt maar waar maar drie mensen uiteindelijk sliepen. De rest had het zelf opgelost. Dat gebeurt op vele fronten: sport, verenigingsleven, mantelzorg. Op een aantal domeinen is traditoneel juist sprake van een grote overheidsrol, waarbij de overheid zich taken heeft toegeëigend, zoals ouderenzorg en gehandicaptenzorg. Daar neemt zelfzorg af. Dit is ook te zien bij de openbare ruimte en veiligheid daarin, maar daar is een tegenreactie opgekomen. Gated communities waren vroeger in Nederland niet veel te zien, maar inmiddels wel, op heel veel plekken. Zie Leidsche Rijn, met parkeergelegenheid op binnenterreinen en afgesloten met hekken. Men zoekt naar oplossingen voor problemen die ontstaan. In het zorgdomein zullen hoge- en middeninkomens zelf voor oplossingen gaan zorgen, maar aan de onderkant zullen problemen ontstaan. Denk aan oplossingen die ontstaan, zoals Herbergier, of particulieren die bijna hotelachtige zorgprojecten aanbieden. Andere voorbeelden liggen bij vrijwilligerswerk bij de schaatsvereniging, of particulier initiatief bij een ondergrondsmuseum in Utrecht. In de afgelopen vijf jaar is dit zelfredzaam vermogen sterk toegenomen. Mensen gaan zelf dingen regelen die hen niet zinnen. Deze initiatieven komen er overigens eerder *ondanks* dan *dankzij* de overheid.

Verwarrend is dat het in de discussie aan tafel soms over vrijwilligers lijkt te gaan, soms over zelfredzaamheid en soms over zelforganiserend vermogen. Dat moet uit elkaar worden gehaald. Volgens een van de deelnemers zit de grootste groei in zelforganisatie in de stad vooral bij de groep jonge mensen die naar de stad komen voor opleiding en daar werk zoeken: zij beginnen heel veel kleine bedrijfjes. Dat groeit als kool, in catering, zorg et cetera. Ze willen dicht bij de markt zitten en die zit in de stad, bijvoorbeeld met nieuwe ouderen. Het voorbeeld van Chicago wordt genoemd waarbij down town chicago, het zakencentrum, omgezet werd in een old town centrum voor senior citizens die behoefte hebben aan veel stedelijke voorzieningen. Het kan een clash betekenen tussen ouderen en jongeren die eenzelfde soort woonplek zoeken. Hoe dat uitpakt ligt aan de stad, dat kan uiteenlopen. Steden verschillen. Het leegkomen van kantoren in de stad betekent overigens wel dat er veel goedkope ruimte vrijkomt voor initiatieven. De groei in initiatieven kan op deze manier letterlijk een plek krijgen. De economie verandert bovendien: opkomst van de informele ruileconomie, de ouderen zijn de markt voor de jongeren of de ontwikkeling waarbij ouderen elkaar helpen (bijvoorbeeld computers).

Vanuit deze ontwikkelingen komt de discussie op cultuurpessimisme, waarvoor men aan tafel eigenlijk weinig grond voor ziet. De koppeling wordt gelegd met de discussie over het maatschappelijk middenveld. Er is in Nederland een lange traditie van zelforganisatie van waaruit instituties gegroeid zijn. Een van de deelnemers zegt dat deze instituties zich inmiddels gediskwalificeerd hebben. Dat is niet altijd een schaalprobleem, volgens een deelnemer, maar

veeleer een communicatieprobleem: mensen zien instituties niet meer in de verschijningsvorm waarin ze ze herkennen. Het is nu vaak informeler, niet altijd geregelementeerd. Er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden en vormen. Er wordt tegengebracht dat we toch niet het ontstaan van nieuwe corporaties zien. Volgens veel anderen is dat wel degelijk het geval, veel cpo's (collectief particulier opdrachtgeverschap) komen op. Wat er veranderd is, is dat dergelijke samenwerkingsvormen niet meer 'van het wieg tot het graf' zijn. Mensen hebben een beperkte tijd, waarin ze veel moeten.

In de discussie startte deze tafel met een focus op het lage niveau van de buurt (dichtbij, kleinschalig), daarna ging de discussie over het hogere niveau (dorpen, steden). Zelforganisatie heeft daar een breder werkgebied waarbij zich eigen instituties ontwikkelen. Nieuwe inkooporganisaties voor energie et cetera. Maar dan wordt het weer groter. Is dat te geïnstitutionaliseerd/gebureaucratiseerd zodat het mensen vervreemdt? Een van de deelnemers vindt dat er nu eenmaal bewegingen in de cyclus van zelforganisatieinitiatieven zijn (zoals het idealistische begin, pionierfase) waarvan gebruik moet worden gemaakt. Bureaucratisering is aan initiatieven niet vreemd, en daarmee geven ze dingen uit handen. Dat is soms jammer, maar hoort er ook voor een deel bij.

Aan tafel zijn er bij sommigen zorgen over hen die zelforganisatie niet voor elkaar krijgen. Ontstaat er een nieuwe tweedeling? Wat doen we daar mee? Het voorbeeld van de Rotterdamwet wordt genoemd, destijds opgezet vanuit de gedachte dat je het mensen (huismeester, bewoner) niet aan kunt doen dat er nog meer ingewikkelde gevallen bijkomen. Dat is soms anders opgevat, maar zo was het bedoeld. Opgemerkt wordt dat bij zelforganisatie niet alleen maar romantische gedachten passen, er is ook een keerzijde. De vraag is of de overheid zich daar op zou moeten inzetten. En zo ja, voor welke wijken dat dan nodig is. Gezien de afnemende middelen is een keuze nodig, en dat is lastig. Want hoe kan dat bepaald worden? Bewoners in Amsterdam geven hun eigen wijk immers zelf meer dan een voldoende. Dat beleidsmakers een wijk als zwak beschouwen, wil niet zeggen dat bewoners dat zelf ook doen. Denk aan discussie Vogelaarwijken: het feit dat er negatief over deze wijken gepraat werd, deed inwoners al slechter voelen.

In sommige buurten zal de weg omhoog vanzelf gaan, denk aan Amsterdam West waar veel 'setjes' heengaan, jonge stellen. Dankzij investeringen van corporatie gaat het daar goed. In goedkope woningen wonen niet alleen arme mensen (althans, tot nu toe), gelukkig, meent een deelnemer. De vraag is echter wat deze groepen bijdragen aan de buurt: uit onderzoek blijkt dat hoger- en lageropgeleiden in een wijk compleet gescheiden werelden zijn. Menging naar inkomen draagt in dat opzicht niet bij aan sociale cohesie. Deze werking kan wel voortkomen uit andere initiatieven: bijvoorbeeld winkelruimtes die eerst dichtgetimmerd waren en waar nu Rietveld studenten inzitten, die doen dingen met de buurt en in ruil daarvoor krijgen ze goedkope woonruimte. Hun belang blijkt te zitten in het feit dat de kunststudenten leren in die winkeltjes om meer kunstenaar-ondernemer te zijn. Deze combinaties zijn interessant. De vraag is of studenten dat ook zouden doen als ze ook andere – betere – wijken konden kiezen. Waarschijnlijk niet, en daarom doen corporaties dit soort dingen dan ook alleen in kwetsbare buurten. In andere buurten worden ruimtes marktconform verhuurd. Maar kwetsbaar is niet altijd gekoppeld per definitie aan laagopgeleid. Het gaat eerder om een cumulatie van laagopgeleid en lagere inkomens, hetgeen verlamkend werkt voor zelforganisatie. De ervaring leert daarbij dat verdunning van problemen altijd wat oplost. Dat lageropgeleiden hogeropgeleiden zien is heel belangrijk en vice versa. Ze hoeven geen vrienden van elkaar te worden. Dat heeft al een goed effect. Niet perse leidt dit tot zelforganisatie. Maar toch zijn bij bijvoorbeeld stadslandbouw wel combinaties van mensen/groepen te zien die niet voor de hand lijkt te liggen.

In de discussie wordt nog gemist dat ICT kan helpen bij zelforganisatie. De werking van nieuwe media kan twee kanten opgaan: er ontstaan nieuwe ontmoetingen via ict, maar aan de andere kant is er een grotere cocon-werking. Vaak fingeren digitale sociale netwerken ter versterking van wat er al is aan contacten, als herbevestiging van persoonlijke contacten die er al zijn. Als de aanname is dat zelforganisatie op vertrouwen berust, dan is de vraag gerechtvaardigd hoe vertrouwen via digitale media kan ontstaan. Volgens de deelnemers werkt dat heel eenvoudig: iemand stelt een vraag op internet, die zoekt iemand, iemand anders is enthousiast, en er haken mensen aan. Het vertrouwen ontstaat dan werkendeweg maar is niet onbeperkt. Ook hier gaat het

vaak om korte projecten of contacten, waar tijdelijk vertrouwen wordt gegeven (denk aan het voorbeeld van couch surfen). Van daaruit kunnen wel langere projecten of samenwerking ontstaan, maar niet per definitie. Het voordeel is dat nieuwe media tijd- en plaatsonafhankelijk zijn, en dat maakt initiatieven makkelijker. Het is niet of-of maar en-en. Soms zijn initiatieven gericht op de buurt, maar soms ook breder. Het hangt met leefstijlen samen. Denk aan autodelen.

Ronde 1 - tafel 2 Veranderend krachtenveld

In de eerste ronde aan tafel 2 is het onderwerp van gesprek het veranderende krachtenveld tussen overheid, markt en burgers in de zelforganiserende stad. De vraag is welke mogelijkheden en belemmeringen de deelnemers zien voor de zelforganiserende stad. In de column werd als opmaat voor het gesprek door Frans Soeterbroek een perspectief geschetst op het handelen en de mogelijkheden van bestuurders. De vraag aan de deelnemers is wat hun ervaringen zijn als actieve bestuurders in de stad.

Een van de deelnemers wordt gevraagd naar het macroperspectief. Dat is voor hem vooral de stedelijke ontwikkeling in combinatie met het platteland. Het is voor stedelijke gebieden belangrijk om een gezonde tegendruk van een vitaal platteland te krijgen. Brabant wil bijvoorbeeld steden niet meer voortdurend laten groeien, maar zoekt naar kleinere entiteiten, die vervolgens in een agglomeratieverband worden gebracht. Dat is ook het principe van de vijf grote Brabantse steden ("B5") die binnen een agglomeratieverband tegelijkertijd een eigen identiteit en gezamenlijk kracht ontwikkelen, waarmee zij zich ook internationaal presenteren.

De mate van participatie is belangrijk voor de ontwikkeling van de stad. Een vraag is hoe je bewoners, onder wie voor- en tegenstanders zullen zijn van een bepaalde ontwikkeling, kunt interesseren. Een deelnemer geeft aan dat je op verschillende manieren naar de stad en haar bewoners kunt kijken. Vanuit het meer abstracte niveau van gebieden of steden, of vanuit het niveau van mensen zelf. Er zullen in de toekomst veel taken, die voorheen door de overheid werden uitgevoerd, bij mensen zelf terug komen. De overheid kan dat alles niet meer. Maar dit betekent ook dat er iets met de mensen zelf zal moeten gebeuren.

Er ontstaan veel initiatieven van onderop, is de ervaring van een van de deelnemers. Voor de overheid betekent dit een andere rol. De overheid moet een afweging maken of zij zich met initiatieven gaat bemoeien of niet. Het antwoord op die vraag is o.a. afhankelijk van het onderwerp en van het schaalniveau. Op het niveau van de Zuidvleugel gaat het bijvoorbeeld over de aantallen woningen en bedrijven die gerealiseerd worden. Op een ander niveau speelt de discussie wie verantwoordelijkheid neemt voor de sociale opgaven in de stad? Wanneer bijvoorbeeld in Rotterdam een bibliotheek gesloten wordt, organiseren mensen zelf een leeszaal. Ook de casco-woningen, kluswoning en het collectief opdrachtgeverschap in Rotterdam zijn goede voorbeelden van particulier initiatief. De overheid heeft daarbij soms een stimulerende rol, maar houdt soms ook ontwikkelingen tegen. Corporaties daarentegen zijn heel flexibel en hebben altijd wel wat ruimte om vrij te geven. Zij ontdekken nu dat organische ontwikkeling leuker en bovendien ook haalbaarder is, dan de ontwikkeling van 'megalomane' projecten uit het recente verleden, zoals bijvoorbeeld het project Nieuw Crooswijk. Bij organische ontwikkeling, is de ervaring van een van de deelnemers, dat de kosten enorm afnemen, omdat plankosten en doorlooptijden aanzienlijk minder worden. Daardoor is het mogelijk om veel flexibeler met stadsontwikkeling bezig te zijn.

Het omgaan met maatschappelijke initiatieven levert voor de overheid ook een spanningsveld op. Soms moet er sturing worden gegeven en soms juist losgelaten. Bij de decentralisatie van de AWBZ is concentratie nodig en moeten kleine gemeenten met elkaar in gesprek, omdat zij versterking nodig hebben. In de stad zelf is men in het sociale domein juist bezig met initiatieven van bewoners. Daarin moet je als overheid flexibel kunnen zijn.

Ook de rollen veranderen. Nu de overheid zich op steeds meer terreinen terugtrekt, zullen burgers meer verantwoordelijkheid moeten nemen. Daarbij zullen zij echter ook gefaciliteerd moeten worden. Professionele organisaties zullen kennis moeten overdragen op actieve burgers. Dat betekent dat de overheid een belangrijke faciliterende rol heeft. Maar die rol wordt vaak niet opgepakt, aldus een van de deelnemers.

Er zijn ook mooie voorbeelden waarbij bewoners zelf het heft in handen nemen, en er slechts een geringe bijdrage van de gemeente nodig is. Bij de aanbesteding van het welzijnswerk konden bewoners bijvoorbeeld zelf kiezen waar het budget aan uitgegeven zou worden: de aanpak van jongerenoverlast, veiligheid of het probleem van eenzaamheid van ouderen. De bewoners kozen ervoor om het thema van eenzaamheid onder ouderen zelf aan te pakken, zodat er meer geld zou overblijven voor de andere thema's. Daarop is door de bewoners zelf een ouderensoos opgezet. Wekelijks komen daar nu zo'n 250 mensen bij elkaar. De enige bijdrage van de gemeente is een bijdrage voor een biljart. Verder willen bewoners de gemeente zo ver mogelijk uit de buurt houden. Er zijn echter ook initiatieven denkbaar, waar je als overheid zoveel mogelijk wilt blijven, omdat je anders te veel risico loopt. De betrokkenheid van de overheid hangt dus af van het soort initiatieven.

Mensen in de stad nemen al heel lang initiatieven. De stad zelf is daarvan het resultaat. Een van de deelnemers vraagt zich af wat er in de loop der tijd is weggeorganiseerd. Het betalen van opa en oma om op je kinderen te passen, is een extreem voorbeeld. Een terugtrekkende beweging is gezond. Maar soms is er ook een actor nodig die bepaalde processen initieert en intervenueert. Wanneer we kijken naar de schaal waarop burgers initiatieven kunnen nemen, dan is dat meestal het schaalniveau dat zij kunnen overzien. Dat is niet de schaal van de stad, maar van de straat of buurt. Je kunt niet zomaar verwachten dat mensen zich eigenaar voelen van mechanismen op een hoger schaalniveau. Overheden en maatschappelijke organisaties hebben daarom allen een rol op verschillende schaalniveaus. De vraag is voor wie welk schaalniveau te overzien is en ook op welk niveau de overheid initiërend en sturend moet zijn. Organisaties op het hogere schaalniveau weten bijvoorbeeld slecht van elkaar waar ieder mee bezig is. We kennen elkaars toekomstbeelden slecht en weten niet in welke richting wordt geïnvesteerd. De overheid kan een rol spelen door discussies op een hoger schaalniveau te tillen. Een andere deelnemer reageert dat verantwoordelijkheden ook per domein kunnen verschillen. Bij het creëren van een infrastructuur, is de overheid aan zet. Binnen die structuur zijn het professionele organisaties, zoals onderwijsorganisaties of de politie. Die kijken anders naar de samenleving, zien dingen gebeuren en stellen zich vanuit hun verantwoordelijkheid de vraag of zij wel of niet iets moeten doen. Het is niet alleen een opgave voor de lokale overheid, maar veel meer een kwestie van partnerschap, waarin organisaties zelfstandig acteren. Maar vaak zijn we te veel bezig met informeren, organiseren en coördineren, aldus een deelnemer. Zorg dat er kaders zijn, en laat het dan over. Behalve in de heel kwetsbare gebieden.

Het is dus belangrijk om maatwerk te ondersteunen voor verschillende situaties. Een van de deelnemers merkt op, dat daarbij echter ook stabiliteit in processen belangrijk is. Het zou helpen wanneer bestuurders een zittingstermijn van langer dan 4 jaar hebben. Hij noemt het concept van de 'kathedraal'planologie, waarbij elke generatie voortbouwt aan de stad. De provincie Brabant heeft geld verdiend met de verkoop van het energiebedrijf en investeert dat geld nu in fondsen voor energie, breedband en groen. Een daarvan is een fonds van 250 miljoen voor het buitengebied. De betrokken organisaties hebben zelf aangeboden om een bedrag van 180 miljoen bij te leggen. Sommigen in geld, sommigen in natura. Dit triggert verdere ontwikkeling.

Het is afhankelijk van de aard van het vraagstuk en de schaal of je als overheid een rol wilt spelen bij maatschappelijke initiatieven. Maar wat bepaalt nu waar de grens aan zelforganisatie ligt voor de overheid? En wat is het interventiepunt? Bij een thema als gezondheid is ligt die grens meer voor de hand, maar hoe zit het met ruimtelijke kwaliteit, daarin zit een grote range aan verschillende onderwerpen?

Veiligheid en connecties in de stad vormen voor een van de deelnemers belangrijke randvoorwaarden voor een leefbare stad. In dat geval is er een rol voor de overheid. Interventiepunten voor de overheid zijn er op die punten waar het fout kan gaan en het risico groot is. De vraag is wanneer je vindt dat het fout gaat. De redenen voor interventie kunnen verschillen. Intevener je omdat een grens wordt overschreden of om een doel te bereiken. Dat maakt nogal wat uit.

Er wordt een verschil geconstateerd tussen het ruimtelijke en het sociale domein met betrekking de overheidsrol in relatie tot het zelforganiserende vermogen. In het voorbeeld van Eindhoven zijn veel initiatieven ontstaan, omdat enkele mensen, vrijwilligers of 'best persons', op basis van hun eigen ervaringen de 'guts' hebben om bijvoorbeeld zelfhulpgroepen op te zetten, rondom een thema dat hen persoonlijk raakt. Als overheid kun je daar alleen maar op hopen, maar je kunt er niet op sturen. Het enige dat je als overheid kunt doen is deze mensen faciliteren, prijzen, als voorbeeld noemen en dan hopen dat dit soort initiatieven door anderen worden nagevolgd. Tegelijkertijd zie je dat mensen soms het hulpaanbod van professionele organisaties als vanzelfsprekend aannemen, terwijl ze de hulp eigenlijk niet nodig hebben. Op de vraag aan mensen zelf, waarom zij die hulp toch aannemen is het antwoord dat niet gevraagd is of ze het ook zelf zouden kunnen. Dat is nu iets waar je als overheid wel op moet sturen. Een andere deelnemer merkt op dat mensen vroeger veel met elkaar deden. Hij geeft het voorbeeld van buurtfeesten in Rotterdam Zuid, die ooit door de buurt zelf georganiseerd werden. Nu zet de overheid een springkussen neer. Zijn conclusie is, dat mensen weer moeten leren om zelf het initiatief te nemen. Maar dit moet eerst wel duidelijk verteld worden aan mensen. Als overheid moet je dus anders te werk gaan en voortdurend schakelen. Het is niet van tevoren te verzinnen welke rol de overheid wanneer moet spelen. Daar is geen blauwdruk voor. En voor de professionele organisaties die jarenlang in buurten hebben gewerkt, betekent het dat zij hun kennis moeten gaan overdragen aan mensen. Want het blijkt dat mensen veel zelf kunnen doen, maar niet de kennis in huis hebben. Dit wordt bevestigd door een andere deelnemer aan tafel. Haar organisatie werkt met een apart participatiemodel met klantenraden op wijkniveau en complexniveau. Zij hoort dat dat mensen vaak liever met corporaties werken, dan met welzijnsorganisaties. Corporaties zorgen voor een steuntje in de rug en geven werk, waarna mensen zelf van start kunnen gaan. Welzijnsorganisaties maken er een heel project van waar mensen niet op zitten te wachten.

Een vraag is wat dit voor bestuurders betekent. Bestuurders hebben ambities, willen iets bereiken. Daarop vertelt een deelnemer dat de - op het stimuleren van eigen initiatieven gerichte - aanpak in Eindhoven is gebaseerd op een proces van jaren, waarin ontdekt werd wat wel en wat niet kan worden overgelaten, waarop moet worden bijgestuurd en waar een vangnet nodig is. De bezuinigingen zijn nu wel een 'bom' onder de aanpak. Het zorgt voor veel wantrouwen ten aanzien van de motieven van het gemeentebestuur.

Er is een paradigmashift gaande in de zorg van 'zorgen voor' naar 'mensen leren dat'. Dat vraagt van professionele organisaties een veranderingsproces, op professioneel en op bestuurlijk niveau en dat gaat niet vanzelf. De komende jaren wordt bijvoorbeeld de helft van de thuiszorgactiviteiten "gedeprofessionaliseerd", wat betekent dat de helft van dat onderdeel van het bedrijf geen betaald werk meer heeft. Op bestuurlijk niveau heb je dus een rol te vervullen overeenkomstig de opvattingen van opdrachtgevers, zoals de zorgverzekeraars, en aan de andere kant hebben we een maatschappelijke opvatting over welke beweging we willen stimuleren. De bezuinigingen fungeren daarbij als hefboom voor het bewerkstelligen van verandering en dat is misschien ook nodig om mensen ertoe te bewegen uit hun 'comfortzone' te komen, aldus een van de deelnemers.

Een van de deelnemers vraagt zich af wat nodig is om daadwerkelijk een stap te maken in het stimuleren van maatschappelijke initiatieven. Wanneer - nog niet zo lang geleden - een stadsbewoner bij wijze van spreken twee bloemkolen kweekte, kreeg hij daarvoor de groene stadsprijs en werd geconcludeerd dat de aanpak succesvol was. Maar wanneer je serieus met sociale of ruimtelijke zelfredzaamheid aan de slag wilt, zorg je dat je met mensen in gesprek gaat over wat het probleem is, wat zij zelf kunnen aanpakken, wat ze daarbij nodig hebben en hoeveel tijd daarvoor nodig is, zonder alles meteen weer in een politiek succesprogramma te willen opnemen.

Er wordt gevraagd waar de provincie staat met betrekking tot zelforganisatie. Een van de deelnemers stelt dat het belangrijk is dat bestuurders allemaal hetzelfde doel hebben. Provincies ondersteunen initiatieven die bijvoorbeeld voortkomen uit het collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO). Soms slaat het door naar alles loslaten: 'u bepaalt zelf en dat is voor ons minder duur'. Je moet kaders stellen en daarbinnen ruimte geven. Voorbeeld is het vrijgeven van stukken terrein van 1 ha, waarbinnen mensen hun eigen ontwikkeling kunnen realiseren.

Mensen overnachtten in tentjes om zo'n stukje grond te kunnen bemachtigen. Gemeenten roepen soms dat dit niet mag van de provincie. Maar dat staat nergens.

De corporaties hebben ruime ervaring met het ter beschikking stellen van grond en het begeleiden van deze processen. Zij weten inmiddels wat wel en wat niet werkt. Het gaat bijvoorbeeld om terreinen, waar woningen zijn gesloopt en waar professionele ontwikkelaars niet in zijn geïnteresseerd. Mensen maken daar dan moestuinen van.

Ook wordt het voorbeeld gegeven van de samenwerking tussen een zorgorganisatie met een corporatie in Ommoord. Daar wordt een deel van een leegstaande flat verhuurd aan een ouderenwoongroep van Jehova's getuigen. De woongroep huurt de zorgorganisatie in onder voorwaarde dat de verzorgers een bepaalde achtergrond hebben. Hierbij wordt dus aangesloten bij een bepaald maatschappelijk vraagstuk.

In het gesprek wordt vervolgens nogmaals de agenderende rol van bestuurders aan de orde gesteld. Een van de deelnemers denkt niet zozeer vanuit het perspectief van bestuurders, maar vanuit het perspectief van wijken en straten. Daar willen mensen elkaar ontmoeten. Mensen willen ook zelf iets ondernemen wat eerder door de overheid werd gedaan, maar vragen zich af hoe dat moet. Vragen van bewoners in de buurt zijn bijvoorbeeld: 'Wat voor opvoedingsadviezen moeten je geven of hoe moet je iemand steunkousen aandoen?'

Dat zijn heel andere vragen dan bij zoiets als CPO aan de orde zijn, omdat het gaat over een andere groep mensen.

Uit een evaluatie van de aanpak van de zogenaamde projectencarrousel in Eindhoven bleken veel goede en leuke projecten in het sociale domein dood te lopen, omdat ze onvoldoende waren aangesloten op de bestaande organisaties en structuren. De gemeente Eindhoven wil nu een veel fundamentele verandering inzetten, waardoor binnen het bestaande (organisatie en regelgeving) ruimte gaat komen voor vernieuwing. Zo'n verandering kan niet worden overgelaten aan het toeval. Daarop moet worden gestuurd. De bezuinigingen helpen mij daar in zeker opzicht bij. Ook wanneer er vanuit bezuinigingsoogpunt minder noodzaak zou zijn voor verandering in het sociale domein, zou Eindhoven toch deze beweging doorzetten, omdat het nieuwe kansen biedt voor de stad en haar bewoners.

Ronde 2 – tafel 1 Rolopvattingen

In de tweede gespreksronde ligt het accent op de rolopvattingen en oplossingsrichtingen. Hoe verhoudt de rol van de overheid zich tot initiatieven en rollen van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven en vice versa?

Een deelnemer trapt af met de stelling dat de toekomst van de stad in handen ligt van de denkkraft van de bewoners en hun actiebereidheid. Er zijn veel leuke initiatieven (bijvoorbeeld leeszalen in kansarme wijken die worden bestierd door de bewoners). Mensen komen steeds meer uit hun hangmat. De vraag is of er grenzen aan zelforganisatie zitten en waar deze liggen. Denk aan het eerder genoemde voorbeeld van een park, waar omwonenden het beheer op zich nemen maar dan ook niet meer willen dat andere mensen in hun park komen. Bij het voorbeeld van de leeszalen gebeurt dit niet: iedereen mag daar binnenkomen.

Een andere deelnemer reageert dat daarbij ook de vraag van belang is wat het huidige kabinet wil met het grotestedenbeleid. Dat is niet bekend. Het is noodzakelijk dat de overheid eens in de 5 à 7 jaar een nieuw concept in een stad stopt en durft te differentiëren. We zitten nu in een impasse en zijn op zoek naar nieuwe inspiratie. Het GSB is nooit verder gebracht in de differentiatie tussen steden. Je moet als overheid bereid zijn om onderscheid te maken in regelgeving. Met de Rotterdamwet is daartoe een aanzet gegeven maar men heeft het uiteindelijk niet aangedurfd verder toe te passen.

Een paar andere deelnemers geven daarop aan dat differentiatie op een andere manier wel gebeurt. In de zorg is het heel gebruikelijk dat zelfs binnen een regio verschillende arrangementen worden gehanteerd, met meer of minder geld. Ook in de corporatiewereld wordt hierover nagedacht. Er is immers per stad of regio een andere aanpak nodig voor de woningmarkt. In de

zorg hanteert de AWBZ nu ook al in één werkgebied drie verschillende beleidsvoeringen. Er zijn dus verschillen maar dat is geen enkel probleem.

De vraag is of de differentiatie ook betekent dat de rijksoverheid daar moet investeren waar privaat geld ontbreekt. Moeten rijkere regio's als Amsterdam en Utrecht financieel ondersteund worden als er zoveel privaat investeringspotentieel is? Moet het geld dan niet alleen naar gebieden als Rotterdam-Zuid? Een deelnemer meent dat de G34 elkaar vinden op het idee dat men geen uniforme benadering en geen controlemechanismen wil. Het nadeel is dat dit concurrentie tussen regio's in de hand werkt. Daarop meent een andere deelnemer dat lokale beleidsconcurrentie niet erg is. Steden profileren zichzelf op deze manier. In de discussie wordt gewezen op de negatieve effecten: overproductie aan bedrijventerreinen en kantoren, met nu leegstand.

Een deelnemer denkt dat de markt dit vanzelf oplost: er kwam destijds ook regionale afstemming, bijvoorbeeld in Plabekaverband. Anderen aan tafel menen dat het toch complexer is. Bij veel bedrijventerreinen die zijn aangelegd wist men vooraf dat men het niet vol kon krijgen. Veel steden hebben elkaar beconcurrerd: 'krimp is bij de burens'. Er was (achteraf gezien) sprake van gemeenten die teveel in de hangmatpositie terecht kwamen: achterover leunend en de bomen groeiden tot in de hemel. Toch klinkt ook het geluid dat het te makkelijk is om te zeggen dat dit soort ontwikkelingen de schuld is van de stadsbesturen. Een goed gemeentebestuur kijkt vooruit en plant op groei of krimp. Nijmegen groeit nog steeds en daarom heeft men daar de Waalspronggebieden ontwikkeld. Maar de koop stagneert nu, daar kan de gemeente ook niets aan doen.

Het roept de vraag op van de huidige context, met de crisis. De schatkist van de overheid is nagenoeg leeg. Dat kan gezien worden als ultieme kans voor groepen in de samenleving. Is de overheid voorbereid op groepen in de samenleving die zeggen 'we regelen het zelf wel, we hebben alleen wat steun nodig'? Een deelnemer geeft aan dat er dan een dilemma ontstaat: je moet als bestuurder weten wat je geregeld wilt hebben. Je kunt onmogelijk iedereen bedienen die met deze vraag komt. Dan moet je toch criteria gaan aanleggen. Het risico bestaat dat bepaalde groepen zo de boot missen, voor hen is een vangnet nodig.

Ingebracht wordt dat op het gebied van de verouderde woningvoorraad zelforganisatie een oplossing kan zijn. Er worden voorbeelden genoemd zoals bewoners die via VVE-constructies woningen opknappen, corporaties die actief VVE's ondersteunen, ook VVE's waar de corporatie zelf geen bezit heeft. Er wordt ondersteuning verleend om onderhoud te plegen maar mensen mogen ook zelf hun handen uit de mouwen steken. Het beeld is dat je heel goed mensen kunt enthousiasmeren, als je het maar gericht doet. Incidentele steun kan een generator zijn voor nieuwe initiatieven. Het vereist het goed kennen van een gebied: dan kan men inschatten waar iets kansrijk/initiatiefrijk is of niet. In de ene wijk, zoals Spangen, is een partij nodig die initiatieven aanzwengelt, in de andere wijk hoeft dat niet.

Maar wat is de taak van de overheid hierbij? Het is mooi als de overheid dit soort dingen ondersteunt, maar kun je als overheid middelen herverdelen? Dat roept wel vraagtekens op. Het is mooi om initiatief te belonen maar daarmee wordt de groep mensen die het niet zelf kan regelen benadeeld. Dan is het vangnet belangrijk. Een deelnemer brengt daar tegenin dat het dilemma juist ontstaat zodra je een vangnet creëert: dan gaan mensen niet zelf initiatief nemen. Bovendien: in Vogelaarwijken woont slechts een deel van de bevolking (vier procent in Vogelaarwijken, en nog eens vier procent in andere wijken met dezelfde omstandigheden). Dat laat 92 procent die niet bereikt worden als alleen ingezet wordt op initiatieven steunen in kwetsbare wijken.

De gespreksleider constateert dat hier twee geluiden klinken: dat er een vangnet moet zijn omdat niet iedereen het kan én dat er geen zelforganisatie ontstaat zolang het vangnet er is. Het is een vraag van gelijkheid. Een van de deelnemers meent dat beide te combineren zijn: dat een gemeentebestuur enerzijds initiatief kan belonen, maar anderzijds (en tegelijkertijd) mensen kan steunen die de denkkraft en actiebereidheid missen. Een deelnemer gaat hierop in door te zeggen dat we in Nederland relatief weinig voor ons belang hoeven vechten. Er zijn veel collectieve voorzieningen in Nederland. Dat voorrecht moet geen generiek beleid zijn. Het principe zou moeten zijn: waar het kan doe je het zelf, en we bieden een vangnet waar men het niet zelf kan

(‘zelforganisatie waar het kan, steun waar het moet’). Voor veel deelnemers aan tafel is het dominante principe: voor succesvolle zelforganisatie hoeft geen steun te zijn, alleen oliekannetje als nodig.

De vraag is vervolgens hoe om te gaan met kritische geluiden: hoe ga je als lokaal openbaar bestuur om met kritische geluiden uit de gemeenteraad als de gemeente openlijk mensen in rijke buurten pampert terwijl mensen in Spangen in de kou staan? Een deelnemer is daarin duidelijk: dat verliest het gemeentebestuur altijd. Het wordt veel beter gevonden om projecten van zelfinitiatief niet te willen institutionaliseren of opschalen. Gemeentebesturen moeten geen rigide beleid ontwikkelen hiervoor, maar gericht impulsen geven. *Pilots*, een project op experimentbasis of tijdelijke project zijn hiervoor geschikt.

Hebben we het niet al heel sterk georganiseerd op basis van het zelforganisatieprincipe? Hoeveel investeren we in *casefinding*? Hebben we dat op orde? Een deelnemer benadrukt dat dat niet zo is: de overheid heeft vaak geen weet van zelfredzaamheid in bepaalde situaties, laat staan dat men met een oliekannetje rondloopt. Kijk naar de zorg, daar vindt een enorme systeemverandering plaats. Mensen met een eigen woning kunnen misschien particulier zorg inkopen. Maar er zijn vast ook mensen die buiten de boot vallen. Is daar een vangnet voor? Doet men aan *casefinding*? Neem het voorbeeld van overdiagnose: mensen die zich regelmatig melden bij de huisarts krijgen veel medicijnen. Tegelijk zijn er veel mensen verstoken van zorg omdat ze zich helemaal niet melden. Een deelnemer geeft aan dat er wel veel gebeurt in wijken, professionals kennen de bewoners over het algemeen goed en kunnen inspelen op persoonlijke situaties. Zo worden met het project ‘Even buurten’ in Rotterdam actief mensen opgezocht die in een isolement verkeren, waarbij personen aan elkaar worden geknoopt die iets voor elkaar kunnen betekenen. Het grootste risico hierbij is de groep mensen die geen overlast geeft, niet opvalt. Het succes van deze aanpak staat of valt met de betrokkenheid van de medewerkers in die wijk, het kunnen aanboren van de juiste bronnen. De informatiestructuur en interventiestructuur moeten aan elkaar geknoopt worden. Een deelnemer merkt op dat het risico van oeverloos overleg dan op de loer ligt.

Een deelnemer constateert dat we het nu hebben over het verbeteren van sociaal-maatschappelijke structuren (zelfredzaamheid), maar wat is de relatie met de toekomst van de stad? Als hij kijkt naar de toekomst van de stad dan gaat het ook om de vraag hoe de gebouwde omgeving er uit moet zien. Het gaat erom wat zelforganisatie, discussie over nieuwe verdienmodellen, betekent voor de stedelijke structuur? Welke nieuwe samenwerkingen of arrangementen kunnen een voorbeeld zijn? Ook bij waterschappen speelt dit. Het voorbeeld van De Energiefabriek wordt genoemd waarbij het zuiveren van afvalwater wordt omgezet in energie. Nederland doet veel aan innovaties op dit gebied. De rol van kennisinstellingen is hierbij ook belangrijk. Waterschappen maken samen met het bedrijfsleven kansencarten, kijkt welke industrie ergens zit en welke reststromen je kunt benutten. Bijvoorbeeld groenafval wordt in Nijmegen in stadsbussen gebruikt. De gemeente stelt wel kaders, bijvoorbeeld dat een bepaalde hoeveelheid bussen op biogas moet rijden.

Op sommige niveaus moet toch de overheid aan het werk, bijvoorbeeld via het eisen stellen in consessies. De overheid kan daarnaast partijen bij elkaar brengen. Ook de kennisinstellingen zijn daarbij van nut. Hogescholen zijn enorm belangrijk in het MKB voor innovatie op de werkvloer, dat is belangrijk voor de dynamiek in een stad. Veel HBO’ers gaan in de stad aan de slag waar ze hun studie gevolgd hebben. Je moet kennis en onderwijs niet alleen vanuit internationaal perspectief bekijken (veel derde geldstroomonderzoek bij universiteiten is bijvoorbeeld lokaal georganiseerd).

De vraag komt op of we gelukkig zijn met de korte termijn horizon, de zappende overheid, die een experiment steunt en daarna alweer naar het volgende experiment gaat. Waar moeten we continuïteit en waar moeten we experimenteerruimte bieden? Een deelnemer reageert dat je vooraf weet dat niet alle initiatieven zullen slagen. Je moet als overheid consistent zijn en niet elke drie jaar andere beleidsprioriteiten stellen. De bestuurstermijn oprekken naar zes jaar zou al helpen. Een andere deelnemer stelt dat in de praktijk veel dingen naast elkaar bestaan. Het is niet of-of, maar en-en: het vangnet bestaat naast de springplank en de hangmat. Ook wordt benadrukt dat alleen experimenteerruimte bieden niet voldoet. Een stad heeft ook *grands projets* nodig, iconen voor de stad. Daar is een overheid nodig, en continuïteit.

Een deelnemer benadrukt de waarde van een benadering geworteld in experimenteerruimte. Het voorbeeld van de megastallen in Brabant wordt genoemd. Daar zijn grote problemen mee, dit grijpt ook in in de sociale structuur van de samenleving. Als op dat gebied initiatieven worden ontplooid dan moet je dat als overheid direct pampere en hopen dat het zich als een olievlek verspreidt. Ergens moet je beginnen: zie het als golfjes in het water die elkaar gaan raken. Dat moet je koesteren. Het is een organisch proces. Zie het als de Sagrada Familia in Barcelona, het hoeft niet in een keer af te zijn. Het proces is bij Mansholt begonnen met lineaire schaalvergrotingen en lineaire voedselproductie. Nu is de top bereikt qua maatschappelijke acceptatie, met overlast en ziektes. We moeten naar een nieuw evenwicht zoeken, burgers kunnen dat niet alleen.

Een andere deelnemer beaamt dat de overheid een aantal taken heeft (waken over de gezondheid en veiligheid van burgers, ontwerpen van infra, groen/rood in de stad). De overheid moet daarnaast maatschappelijke partijen bij elkaar brengen en initiatieven uitlokken, zorgen dat de dynamiek de stad binnen komt (bedrijfsleven, kennisinstellingen). Dit kan niet zonder de overheid.

Het gaat dus om twee dingen: kaders scheppen en initiatief. Maar moet de overheid ook een actieve rol hebben in maatschappelijke bewegingen? De conclusie is dat de overheid selecteert en dynamiek creëert, maar je hebt wel criteria nodig. Dit kan naast elkaar bestaan: kaders geven en daar waar de markt het oppakt maak je PPS constructies voor projecten. Kijk als overheid per keer wie en wat je nodig hebt. Men is het met elkaar eens dat de overheid in elk geval een visie moet hebben op de toekomst (van de stad), en dat is iets anders dan beleid.

Ronde 2 - tafel 2 Rolopvattingen

In de tweede ronde van het gesprek is de vraag aan de orde hoe overheden zich verhouden tot maatschappelijke initiatieven. Was er in het verleden meer sprake van spontane zelforganisatie, zoals het voorbeeld van het organiseren van Koninginnedag doet vermoeden? De deelnemers zijn niet zo somber over het ontstaan van initiatieven en zien juist veel losse netwerken ontstaan buiten de institutionele verbanden. Het is ook een kwestie van beeldvorming. Een van de deelnemers vertelt dat zij verrast was door een studie van het Sociaal Cultureel Planbureau naar de tijdbesteding van ouders met kinderen. Ouders blijken veel meer tijd te besteden met hun kinderen dan vroeger. Zij vraagt zich af of vergelijkbaar onderzoek is gedaan naar bijvoorbeeld de tijd die mensen besteden aan vrijwilligerswerk. Daar besteden mensen waarschijnlijk ook meer tijd aan dan vroeger.

De overheid moet zich ook afvragen wat er *niet* mogelijk is via het mechanisme van zelforganisatie. Het is belangrijk om te kijken naar de rolverdeling bij ruimtelijke planning- en programmeringstaken. Bij de ontwikkeling van Leidsche Rijn, zou je de indeling en vormgeving kunnen overlaten aan maatschappelijke initiatieven, maar het plan voor de ruimtelijke hoofdstructuur is een overheidstaak. Net zoals de woningbouwprogrammering en het bepalen waar de woningbouwopgave van 1 miljoen nieuwe woningen terecht zou moeten komen. Of een besluit over het openhouden van het Groene Hart en de aanleg van infrastructuur. Het rijk trekt zich echter terug en gemeenten doen datzelfde. Zo wordt de Amsterdamse dienst Ruimtelijke Ordening opgeheven.

Een van de deelnemers geeft de ontwikkeling van het eiland Oostenburg als voorbeeld. Het terrein is eigendom van een corporatie. Burgers verwachten daar ruimte voor eigen initiatieven. Het klassieke ruimtelijke ordeningsinstrumentarium is echter ingericht op het beschermen van de belangen van omwonenden. Dat is strijdig met elkaar. Het is al moeilijk genoeg om maatschappelijke initiatieven tot wasdom te krijgen. Het instrumentarium zou daarbij behulpzaam moeten zijn, in plaats van belemmerend te werken. De vraag is hoe je overheden in een faciliterende positie krijgt. Hij zou graag zien dat er wordt gedacht vanuit het initiatief. Er wordt bijvoorbeeld geadviseerd om een globaal bestemmingsplan te maken. Maar in het plan is wel een vereiste om het aantal m² voor wonen aan te geven en om de uitvoerbaarheid aan te tonen. Veel van de initiatieven die meer organisch te werk gaan, kunnen echter vooraf niet aangeven waar ze precies naartoe willen, wat het eindbeeld is.

Er wordt nog een ander voorbeeld gegeven van een onderwerp, waar de overheid een taak in heeft. Het aantal dementerende mensen gaat explosief groeien de komende 10 jaar. Het is een mythe dat deze mensen in de toekomst thuis kunnen blijven wonen. Dat betekent er veel plaatsen in verzorgings- en verpleeghuizen nodig zullen zijn. Een ministerie als VWS zou moeten weten hoeveel zorgplaatsen nodig zijn en op welke termijn. Wanneer we nu 800 verzorgingshuizen slopen, zullen we daar over 10 jaar zeker spijt van hebben. Het is een overheidstaak om naar de toekomst te kijken en te bedenken hoe met deze ontwikkeling kan worden omgegaan. Deelnemer vindt het bijzonder dat daar op rijksniveau niet over wordt nagedacht.

Ook het benodigde ruimtebeslag voor energievoorziening vraagt een afweging van de overheid. Het is nu al een hele klus om de afgesproken 16% duurzame energievoorziening te halen. Voor 2050 is afgesproken dat het percentage naar 80% stijgt. Wat gaat dit betekenen en zijn er nieuwe netwerken nodig? Die taak ligt niet alleen op het lokale niveau.

Eerder is gesproken over de rol van de overheid bij grote maatschappelijke opgaven. De overheid moet de kaders stellen. Maar wie gaat dit vervolgens oppakken? En welke sturingsmodellen passen daarbij? De keuze voor een sturingsmodel is afhankelijk is van de opgave. Bij grootschalige infrastructuur en energienetwerken gaat het om het maken van keuzes en ge- of verbieden. Bij maatschappelijke opgaven is het meer een kwestie van liefdevol begeleiden. Overigens vindt niet iedereen dat bij grootschalige ontwikkelingen automatisch het sturingsmodel van gebieden hoort. De vraag is ook hoe sturingsmechanismen als ge- en verboden zich verdragen met een meer faciliterende aanpak op wijkniveau, gericht op kennisoverdracht.

Het sturingsmodel in het sociale domein verandert. Vroeger werden er bijvoorbeeld tien jongerenwerkers ingezet. Nu is er een jaarlijks budget dat gekoppeld is aan het bereiken van doelen. Het resultaat telt. Het is niet interessant wie het uitvoert. Bij de ontwikkeling van vastgoed speelt ook de termijn een rol. Daar gaat het om businesscases van zo'n 10 to 20 jaar. De vraag is hoe het gaat werken nu de voorspelbaarheid is afgenomen. Bij grootschalige ontwikkelingen is er dus een rol van de overheid, wordt geconcludeerd. Een deelnemer merkt op dat zijn organisatie gericht is op de kleinschalige initiatieven, maar dat bij de realisatie strijd ontstaat. Dit heeft te maken met de bredere discussie rondom decentralisatie en die discussie kan alleen landelijk gevoerd worden.

Een conclusie is dat het sturingsmodel moet kunnen worden aangepast aan de situatie. Daar moet je mee kunnen spelen. Het maakt uit of het gaat om transport of een wijkvoorziening. Daarop wordt aangevuld dat het domein ook uitmaakt, omdat bijvoorbeeld de verdeling van verantwoordelijkheden nogal kan verschillen. Wanneer het om riolering gaat is het altijd de overheid die verantwoordelijk is. In de zorgsector is, met de nieuwe wetgeving, de verantwoordelijkheid nu meer in het particuliere domein komen te liggen. Een van de deelnemers verwacht daarbij wel dat de overheid ook echt heeft nagedacht wanneer zij afstand neemt. Het is een politieke discussie en geen ambtelijke, maar aan die discussie ontbreekt het, zijn inziens, op dit moment.

Volgens enkele deelnemers aan tafel wordt het nemen van afstand door de overheid vaak ook ambtelijk technocratisch ingevuld. Misschien heeft dat er ook mee te maken dat bijvoorbeeld de WMO en het decentraal uitbesteden van zorg dermate ingewikkeld is, dat het aan technocraten wordt overgelaten. Het is ook een kwestie van rolopvatting, wordt gesteld. Vanuit het vraagstuk moet de politieke discussie ontspruiten. Na de discussie kan een volgende stap worden genomen met betrekking tot de vraag wie welke rol en taken op zich neemt. De mogelijkheden van de overheid zijn daarbij beperkt. Bij het sluiten van 800 verzorgingshuizen is het de vraag hoe wij dat voor elkaar gaan krijgen.

Organisaties moeten ook weer 'back to basics', terug naar de reden waarom ze bestaan, aldus een van de deelnemers. Vervolgens kunnen we kijken wat de taak van de overheid zou moeten zijn. De overheid moet zelf ook een heldere afweging maken met betrekking tot de rol die ze wil vervullen. Dat is nu onvoldoende duidelijk.

Een van de conclusies eerder in het gesprek met betrekking tot de ontwikkeling van de stad was dat er veel meer partnerschappen en allianties nodig zijn. Overheden hebben echter de gewenste output onvoldoende scherp gedefinieerd. De raad is er in geïnteresseerd hoe dit moet worden ingevuld. Hoe kun je het zelforganiserende vermogen in de samenleving verbinden aan die bredere maatschappelijke ambities?

Opgemerkt wordt dat wij als vanzelfsprekend aannemen dat de afweging gaat over wel of geen rol van de overheid. Maar bij bijvoorbeeld de aanleg van spoorwegen is het de vraag of dat inmiddels geen Europese aangelegenheid zou moeten zijn.

Wij zouden ons moeten afvragen wat de grote ontwerp- en planningopgaven nog zijn: op het vlak van woningbouw of vervoer is er geen grote opgave meer. Misschien nog op het terrein van energie. Onze Nederlandse steden worden internationaal zeer hoog gewaardeerd. De vraag is hoe wij die kwaliteit kunnen behouden. Daarop wordt aangevuld dat wij misschien niet op zoek moeten naar nieuwe systemen, maar veeleer de ambities zouden moeten bijstellen, omdat er nu minder te besteden is.

Het is een maatschappelijk fenomeen dat mensen juist meer verantwoordelijkheid willen nemen en niet meer afhankelijk willen zijn van derden die voor hen besluiten. Is het niet de verantwoordelijkheid van bestuurders om duidelijk te maken wat de agenda is. Heeft het bestuur een agenderende taak of luistert zij vooral? Daarbij is het ook de vraag of je vervolgens als lokaal bestuurder bereid bent om je agenda bij te stellen. Als je de burger serieus neemt, mag deze ook de agenda medebepalen. De bestuursstijl zou veel 'relaxter' moeten worden, vindt een van de deelnemers. Niet alles moet geprogrammeerd en gepland worden. Soms is natuurlijk helder dat planning nodig is, zoals in het voorbeeld van de riolering. Maar bij organische ontwikkeling ligt dat anders. Dan is er juist maximale ruimte voor initiatieven nodig en moet je de kansen benutten die zich voordoen. Daar moet de overheid dus ook veel meer flexibel in zijn.

Een van de deelnemers ziet een verschuiving in de stad. Een deel van de instituties, die voorheen een groot deel van 'de produktie' verzorgden, is verdwenen. Daardoor ontstaat er veel meer ruimte voor andere typen initiatieven en initiatiefnemers.

Er wordt een tegenstelling in de discussie gesignaleerd. Wanneer de overheid op essentiële dossiers stuurt en kaders stelt, veronderstelt dit dat een initiatief wel of niet binnen dat kader past. In het sociale domein werkt het anders. Daarin is veel meer sprake van co-creatie. Een eindprodukt is altijd beter, wanneer je het samen samen maakt, niet alleen overheid, maar ook partners en bewoners. De essentiële vraag is welke rol de overheid daarin inneemt. Stel je basistaken vast en ga je daar op sturen? Geef je maatschappelijke initiatieven vervolgens alleen een kans wanneer dat kan, of geef je deze partijen een structurele rol in het proces? De vraag is vervolgens wanneer de grenzen in zicht komen? Wat zijn criteria voor die grenzen? Is dat bijvoorbeeld gezondheid? Hoe ga je dat wegen?

De vraag is hoever de bereidheid van overheden gaat om in co-creatie aan de slag te gaan. Bij lokale overheden zie je beweging komen. Er wordt gezocht naar andere verhoudingen met de partners, overigens ook noodgedwongen door de crisis. En bewoners pikken het ook niet meer, wanneer ze geen enkele inbreng hebben.

Een ander aspect dat van belang is, wanneer het gaat over co-creatie, is de betrouwbaarheid van de overheid. De overheid is niet altijd een betrouwbare partner, vgl het krachtwijkenbeleid. Maar dat is soms ook lastig is, aldus een andere deelnemer, zeker bij vraagstukken met een grote complexiteit en een lange looptijd. De vraag is hoe je in een periode van 4 jaar een soort onomkeerbaarheid in processen voor elkaar krijgt, waar partijen op kunnen rekenen. Daarbij is het ingewikkeld dat de overheid veel verschillende rollen heeft, van vergunningverlener tot grondbedrijf met eigen belangen

Daarom vraagt co-creatie duurzame sturing en borging van het beleid op de langere termijn, in plaats van een termijn van 4 jaar. Voorbeelden van zo'n proces zijn de ontwikkeling van Strijp-S en de High Tech Campus in Eindhoven. Deze ontwikkelingen worden in co-creatie met de TU Eindhoven

en het bedrijfsleven gerealiseerd en daarin wordt de samenwerking politiek niet meer ter discussie gesteld.

Een van de deelnemers wijst er op dat de uitleggebieden van nu de herstructureringsgebieden van de toekomst zijn. Dat is een nieuwe opgave. Echter het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) wordt afgeschaft. Dat werkt naar zijn mening duurzame stedelijke vernieuwing tegen.

Een andere deelnemer merkt op dat in Eindhoven en het havengebied van Rotterdam mooie co-creatie ontwikkeld is. Maar wanneer in Carnissen en de Tarwewijk de welzijnszorg aanbesteed wordt, wordt gekozen voor een Amsterdamse organisatie, waar de bewoners en masse nee tegen hebben gezegd. Zijn conclusie is dat een proces van co-creatie mooi is, maar over het algemeen vooral met "interessante mensen", zoals de mensen van het havenbedrijf, wordt aangegaan. Maar de toekomst van de stad zit in het 'weefsel' van de stad, in de mensen. De stad is bang voor co-creatie met bewoners in bijvoorbeeld de kwetsbare wijken. De vraag is hoe de 'onderkant van de steden' gaan meekomen. Als dat niet lukt "heb je het spel op de wagen".

Hiertegen wordt aangevoerd dat Eindhoven ook de welzijnszorg aanbesteed en het aan de mensen zelf heeft gevraagd. Daar is besloten dat een 'nieuwe organisatie' er niet in komt. Het is in haar visie een proces dat je moet leren doen.

De ervaring van een andere deelnemer is dat uit het faciliteren van dorpsgemeenschappen goede ideeën voortkomen voor de toekomst van het dorp, die het vervolgens in de Gemeenteraad niet redden, omdat er bijvoorbeeld geen middelen voor zijn. Het is dus ook een kwestie van goed verwachtingenmanagement, met betrekking tot de kaders en de financiële grenzen.

Maar daarbij kan spanning optreden. Want wat doe je als het resultaat niet overeenkomt met de bestuurlijke ambities? Misschien heb je het dan aan de voorkant niet goed gedaan, aldus een van de deelnemers.

In Alkmaar is nu de voorziening voor oudere bewoners in discussie. De wens is dat oudere bewoners in het dorp kunnen blijven wonen, maar de middelen daarvoor zijn beperkt. Nu gaan bewoners, mantelzorgers en welzijnsorganisaties met elkaar in gesprek. De ervaring leert dat het gesprek er beter van wordt. Bewoners zijn heel redelijk en bereid om mee te denken over hoe je kunt besteden wat er nog is.

Tot slot wordt alle deelnemers gevraagd wat zij zien als kansen en belemmeringen zijn voor een moderne manier van sturen en het gestalte geven aan de toekomst van de stad? Wat moet er in iedere geval geregeld worden?

Ten eerste is een mentaliteitsverandering van bewoners, professionals en overheid belangrijk. Het hebben van een 'open mind' en een meer coachende benadering is een voorwaarde voor een vernieuwde aanpak. Regelgeving werkt daarbij vaak belemmerend. Wanneer we ouderen uitnodigen om een ouderenvoorziening te organiseren, kun je deze mensen niet belasten met de "Omgevingswet" en het aanvragen van vergunningen. Soms ontstaat dan een dilemma. Want mag een ambtenaar bijvoorbeeld bij zijn eigen collega een vergunning aanvragen? Een ander voorbeeld betreft de rechtsbescherming van cliënten. Wanneer uit een keukentafelgesprek geconcludeerd wordt dat iemand geen huishoudelijke hulp krijgt, is het de vraag waar mensen met hun bezwaren terecht kunnen. Voorheen kregen mensen een beschikking en konden vervolgens een bezwaarprocedure volgen, maar welke rechten hebben mensen nu?

Een andere deelnemer ziet een soort "spoorvorming" in het denken, als belemmering. De ingesloten patronen van grootschalige ontwikkeling zijn sterk overheersend, terwijl we toemoeten naar het geleidelijke organische ontwikkelen. Dat betekent soms geduld hebben en wachten op kansen of daarnaar op zoek gaan. Soms komen ontwikkelingen samen en ontstaat de kans op het gezamenlijk creëren van waarde. Wil de regio Groning-Assen een afspiegeling zijn van de Randstad, of tekent zich in de regio een hele andere ontwikkeling af.

De volgende deelnemer wenst de overheid een burger toe die niet meer alle zekerheid en het uitbannen van risico's van de overheid eist. De overheid 'verkramp't in de zin dat het soms het doel van ambtenaren lijkt te worden om te zorgen dat bestuurders zo min mogelijk risico lopen. Dat is een enorme belemmering. Hij wenst de overheid toe dat ze fouten mag maken.

Een deelnemer vindt dat, wanneer je iets van mensen verwacht, je "ontwikkeland" naar mensen moet kijken. Dat betekent dat er fouten gemaakt mogen worden. De media legt vaak de nadruk op gemaakte fouten en niet op de positieve aspecten. Dat werkt vernieuwing tegen.

Een andere deelnemer zou graag zien dat het rijk de ruimtelijke programmering en regie weer terug op de agenda zet. De verschillen tussen regio's worden groter en met dat thema wordt veel te weinig gedaan. Een tweede punt is dat de overheid keuzes moet maken of zij serieus initiatieven ondersteunt. Hoe geef je het vertrouwen dat de overheid bezig is initiatieven sterker te maken.

Eerder is geconcludeerd dat co-creatie betekent dat de nodige kennis beschikbaar moet zijn voor mensen. Een voorbeeld is van het beschikbaar stellen van kennis, is de manier waarop Philips 'de deuren open zet' en daarmee ook de eigen positie in het geheel versterkt.

Reflectie Frans Soeterbroek

In zijn reflectie noemt Frans Soeterbroek enkele dilemma's die in de discussie naar voren zijn gekomen:.

- De overheid moet keuzes maken versus afwachten wat er uit cocreatie, wisselwerking met de partijen in de nabijheid voortkomt
- Behoeftte aan heldere kaders maar ook de behoefte aan 1000 bloeiende bloemen en ruimte van onderop
- Ruimte voor zelfsturing maar ook vangnet bieden voor hen die het nodig hebben
- Accepteren van differentiatie en verschil versus rechtsgelijkheid
- Behoeftte aan grandes projects versus de vraag wiens ambities dit eigenlijk zijn

Intussen speelt ook:

- Het is fluide waar de interventiepunten van de overheid zijn: daarom heel goed kijken
- Soms is er teveel georganiseerd (bijvoorbeeld opvangbedden bij de evacuatie tijdens de Watersnood in 1995, vrijwel iedereen ging naar familie)
- Het is de vraag wanneer je het circus verlaat van de welzijnsorganisaties, de aangeleerde hulpeloosheid en de projectencarrousel

Bij het veranderenrekening houden met:

- Niet van overorganisatie doorslaan naar loslaten
- Denk aan lange looptijden
- De burger zapt en zuipt
- Er is ruimtelijke en sociale zelfredzaamheid
- De ruimtelijke sector kan van de sociale sector leren
- De kracht en actiebereidheid vormen de Toekomst van de stad
- Bestuurders vormen de energiecatalysatoren van de stad. Zoek daarbij wel een meer relaxte vorm van besturen en agenda's te maken voor verschillende snelheden.

Tot slot dankt Pieter Hooimeijer alle aanwezigen voor hun inbreng en sluit de bijeenkomst.

BIJLAGE

COLUMN FRANS SOETERBROEK

Nu gaan we het eindelijk eens goed organiseren

Gesproken column Frans Soeterbroek bij het diner pensant Rli 8 april 2013

Wat waren we ambitieus en optimistisch in 2013. De burger, de bewoner, de eindgebruiker, de cliënt of hoe hij of zij ook mag heten zou nu echt aan de knoppen gaan zitten. We hadden het over eigen kracht, de spontane stad, zelfbouw, bewonersbedrijven, zelfbeheer van de openbare ruimte, organiseren rond de cliënt en samenredzaamheid. De raad voor het openbaar bestuur juichte eind 2012 zelfs over de omslag van public management naar het nieuwe paradigma van 'networked community governance'. We moesten ook niet meer spreken over het ideaal van burgerparticipatie maar over overheidsparticipatie in de zelfsturende samenleving.

Ook u zoals u hier vanavond bijeen bent deelde dit enthousiasme. Ik heb u allen even gegoogled en kon uit uw monden woorden optekenen als denken vanuit de eindgebruiker, het mobiliseren van kracht, oprechte aandacht, relationele autonomie, optimisme en gebiedsgericht werken.

Nu we in 2016 met elkaar de balans opmaken valt de oogst bitter tegen. Eigen kracht is in de marge gedrukt van de voortgaande professionalisering in sociale wijkteams en zorgketens. De spontane stad is het niveau van tijdelijk gebruik van leegstaande panden en braakliggende terreinen niet ontgroeid. Zelfbeheer van de openbare ruimte is teveel in de geur van bezuinigingen komen te staan en de ouderen zijn het object geworden van een schaakspel tussen instituties over de ontkoppeling van wonen en zorg. De gemeenten hadden het sowieso te druk met het organiseren van transities en decentralisaties en met het herschrijven van de nog verse nota's burgerparticipatie in nota's overheidsparticipatie. Maatschappelijke organisaties waren vooral bezig met nieuwe verdienmodellen, ketenintegratie en ingewikkelde schaakspelen met de overheid over marktwerking en financiering.

Gelukkig is het nog 2013 en kunnen we vanavond bedenken hoe we zo'n fiasco kunnen voorkomen. Zelf ben ik me rond 2000 bezig gaan houden met wat later bestuurlijke drukte is gaan heten. Ik kwam er tot mijn verrassing achter dat het niet de oude systemen zijn die ons dwars zitten maar dat vooral de permanente vlucht vooruit in nieuwe opgaven, nieuwe structuren en nieuwe coalities het probleem is.

De ziekte waar wij collectief aan lijden heb ik ooit 'polycentrisch maakbaarheidsoptimisme' gedoopt. Op heel veel plekken tegelijk wordt bedacht om het nu (of beter gezegd; morgen) integraler en resultaatgerichter aan te gaan pakken. En in de pogingen daar weer meer lijn in te brengen raken we gevangen in die vlucht in nog betere systemen en nog wenkender perspectieven.

De neiging is ook groot om bij ieder maatschappelijk debat, ieder nieuw organisatieconcept en iedere verandering in het rijksbeleid gewoon opnieuw te beginnen onder het motto 'nu gaan we het eindelijk eens goed organiseren'. Opgebouwde relaties en ervaringen worden net zo makkelijk weer ingeruild voor nieuwe modellen die we dan gaan implementeren of uitrollen. Wat zal het bijvoorbeeld betekenen voor de conciërges van de corporaties, de wijkverpleegkundigen, de buurtcoaches, de hulpverleners en andere frontlijnwerkers als straks het model 'sociaal wijkteam' als nieuwe belofte over hen heen komt?

Ondertussen vergeten we de meest essentiële vragen te stellen: van wie zijn eigenlijk die opgaven die we najagen, hebben we geen overdreven beeld van maakbaarheid, waarom beantwoorden we wispelturige en turbulente veranderingen niet met improvisatietalent maar zitten we ons suf te coördineren en te herstructureren? En niet te vergeten: waarom gedragen we onszelf zo weinig naar onze ideaalbeelden van vitale netwerken?

Te veel bestuurders proberen gezag te ontleen aan het in gang zetten van grote veranderingen op weg naar de betere toekomst. En wanneer gaandeweg blijkt dat ze dat helemaal niet in de hand hebben wordt het vooral een kwestie van schipperen en overleven. En wat erger is: de doorbraak naar echt denken en handelen vanuit en met de samenleving wordt steeds weer vooruit geschoven in afwachting van die betere systemen. Het voedt de handelingsverlegenheid en het zwarte piet in plaats van de vitaliteit en de veerkracht.

Ik snak naar bestuurders die het vermogen hebben mee te bewegen met het vele goede wat er al ondergronds en zichtbaar in beweging is. Die gelukkig worden van de stad en de mensen zoals die zijn en niet van een ideaalbeeld ervan. Die vertrouwen op hun besmettelijk optimisme en improvisatietalent en die weten hoe je met enkele gerichte speldenprikken meer beweging kan veroorzaken dan met taaie transitie's.

Bestuurders ook die grenzen tussen organisaties vloeibaar kunnen maken en er van afzien steeds weer de grenzen opnieuw te trekken en rollen te herdefiniëren. En die inzien dat je met onbevangenheid en directheid meer bereikt dan met krachtenveldanalyses en ingewikkelde schaakspelen.

Het zou zomaar kunnen dat u zo'n bestuurder bent. Vanavond kunnen we elkaar daarin voeden en bedenken hoe de stadsbewoner daarvan kan profiteren.

Ik hoop dat ik u heb verleid om het meebewegen, het besmettelijk optimisme, de speldenprikken, de vloeibaarheid en de onbevangenheid vanavond op elkaar uit te proberen. En dat we aan het einde van de avond onszelf niet kunnen betrappen op een vlucht in de systemen en in de toekomst. Ik wens u veel lichtheid in de gesprekken aan tafel toe.