

*van eerste
overheid naar
eerst de
burger*



*Over maatschappelijke
initiatieven die de lokale
overheid uitdagen*

*van eerste
overheid naar
eerst de
burger*



*Over maatschappelijke
initiatieven die de lokale
overheid uitdagen*

De VNG Denktank



We hebben de VNG Denktank opgericht om trends te signaleren en te onderzoeken ter ondersteuning van de dagelijkse praktijk van gemeenten. Voor het eerste jaarbericht is grondig gekeken naar Maatschappelijk Initiatief en de rol van de gemeente. De commissieleden zijn daarvoor door het land gereisd op bezoek bij verschillende initiatieven en hebben hun eigen ervaringen en beelden gekoppeld aan de nieuwe inzichten. Het onderzoeksteam bestaande uit Gabriël van den Brink en Martin Schulz heeft de inzichten en discussies samengebracht in deze eerste rapportage.

Ik wil de leden van de Commissie Jaarbericht danken voor de tijd die ze hebben gestoken in deze rapportage. Door met elkaar in gesprek te gaan is er in de commissie een gedeelde visie ontstaan op Maatschappelijk Initiatief en de rol van de gemeente.

Annemarie Jorritsma
Voorzitter VNG

Commissie Jaarbericht

Rob van Gijzel, *burgemeester Eindhoven*
Nico Versteeg, *gemeentesecretaris Lelystad*
Jacqueline Verbeek, *wethouder Zeist*
Maarten Schurink, *gemeentesecretaris Utrecht*
Ineke Smidt, *wethouder Almere*

Marco Pastors, *directeur Nationaal
Programma Rotterdam Zuid*
Gabriël van den Brink, *hoogleraar
Maatschappelijke Bestuurskunde aan
de Universiteit van Tilburg*

Voorwoord

Er is op dit moment een mega-transitie aan de gang in de wereld, zeg ik wel eens, als ik middelbare scholieren toespreek die voor de belangrijke keuze van een vervolgopleiding staan. Op tal van terreinen zijn we op zoek naar nieuwe oplossingen voor de grote uitdagingen die op ons afkomen. Op het gebied van economie, van voedsel, milieu, energie, mobiliteit, van gezondheid en vergrijzing. Mensen worden steeds mondiger. Internet zorgt voor talloze nieuwe verbindingen, global en local, en in de manier waarop we het gebruiken dus glocal. En ook de manier waarop wij onze samenleving hebben georganiseerd is aan verandering onderhevig. De verticale lijn, ons democratisch bestel van Thorbecke, blijkt steeds vaker haaks te staan op de horizontale netwerksamenleving zoals Castells die beschrijft. Een netwerksamenleving die constant in ontwikkeling is en waarin mensen steeds weer opnieuw hun eigen plaats en rol kiezen. Twee werelden die samen moeten gaan, “Living apart together: Thorbecke en Castells”, zou je kunnen zeggen. Waarin wij als lokale overheid, als eerste overheid, ons moeten heroriënteren.

Wij hebben het afgelopen jaar een zoektocht gemaakt langs tal van maatschappelijke initiatieven. Misschien is de belangrijkste ontdekking die we hebben gedaan wel dat wij als overheid al lang niet meer altijd aan zet zijn. De publieke taak is steeds meer een publieke zaak, van burgers, ondernemers, zorginstellingen, kennisinstellingen, woningcorporaties. We zien steeds meer nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden ontstaan. Dat weten we natuurlijk al een tijdje. “Maatschappelijk initiatief”, “burgerparticipatie”, “participatiemaatschappij”, “van buiten naar binnen”, het zijn goed ingeburgerde termen in overheidsland. Maar hoe gaan daar wij daar nou mee om? “De burger centraal”, zeggen we, of zoals in de titel van dit jaarbericht, “eerst de burger”. Maar dan bedoelen we nog al te vaak, dat WIJ de burger centraal willen stellen, dat WIJ de burger de kans moeten geven aan zet te zijn. Als de burger dat zelf, ongevraagd, gewoon doet, hebben we daar vaak nog geen goede reactie op.

Er zijn al vele publicaties over dit onderwerp verschenen. Dat is goed, het laat zien dat het een zoektocht van velen is. En de antwoorden zijn niet zo makkelijk te vinden. Veel

antwoorden hebben we nog niet en veel van de antwoorden die we denken te hebben blijken morgen niet meer geschikt. Want we kunnen vandaag niet voorspellen wat er morgen zal veranderen. Maar we kunnen er wel op anticiperen door er in mee te gaan, door nieuwe wegen te bewandelen, door ons te laten uitdagen, door te improviseren en te experimenteren. Onze samenleving verandert. De wereld is in een mega-transitie en wij als eerste overheid dus ook.

Wij hebben voor dit jaarbericht vooral gekeken naar kleinschalige projecten. Maar ook bij grotere maatschappelijke initiatieven, ontstaan door samenwerking tussen bijvoorbeeld kennisinstellingen, zorginstellingen, woningbouwcorporaties, en bedrijfsleven, zien we dat de eerste overheid een nieuwe en andere rol past.

Dit jaarbericht vertelt over onze zoektocht. Met behulp van een historisch en theoretisch kader hebben we bepaalde kenmerken en patronen van maatschappelijke initiatieven inzichtelijk gemaakt. Dit leidt in het laatste hoofdstuk tot een handreiking voor gemeenten, waarvan we hopen dat die u op uw zoektocht kan inspireren.

Rob van Gijzel, *voorzitter Commissie Jaarbericht, VNG Denktank*

Inhoud

Preambule	7
1 Inleiding	11
1.1 <i>Mijnbuurtje</i>	12
1.2 <i>Een historische verkenning</i>	14
1.3 <i>Een theoretische verkenning</i>	17
1.4 <i>De activiteiten van de Denktank</i>	22
1.5 <i>Opbouw</i>	25
2 Initiatiefnemers	27
2.1 <i>Onstuitbaar en onstuurbaar</i>	28
2.2 <i>Gunnen om te geven</i>	32
3 Partners	35
3.1 <i>Actieve volgers en samenwerkingspartners</i>	36
3.2 <i>Afscheid van het gelijkheidsdenken en de meetbaarheid</i>	37
4 Het netwerk in de omgeving	39
4.1 <i>Lokaliteit</i>	40
4.2 <i>Verwantschap</i>	43
5 Ontwikkelpad van maatschappelijk initiatief	45
5.1 <i>Drempels voor continuïteit</i>	46
5.2 <i>Drempel 1: de eerste volgers</i>	47
5.3 <i>Drempel 2: aandacht en erkenning</i>	48
5.4 <i>Drempel 3: steun van bedrijven of instituties</i>	49
5.5 <i>Drempel 4: professionaliseren</i>	51
5.6 <i>Drempel 5: schaalvergroting</i>	54
5.7 <i>Drempel 6: afscheid van de initiatiefnemer</i>	56
6 De improviserende gemeente: naar een nieuwe rolopvatting?	57
6.1 <i>Twijfels bij Thorbecke</i>	58
6.2 <i>Naar een passende rolopvatting</i>	61
6.3 <i>Improviseren als kernkwaliteit</i>	65
6.4 <i>Een agenda voor de VNG</i>	67
Bijlagen	73
<i>Bijlage 1</i>	74
<i>Bijlage 2</i>	83
Noten	93
Colofon	94

Preamble

De publieke zaak is niet langer het monopolie van de overheid – zij is in toenemende mate een zaak van de samenleving zelf. Dat is de conclusie die de Denktank van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten met dit eerste Jaarbericht over het voetlicht brengt.

Maatschappelijke initiatieven kunnen uiteenlopende vormen aannemen. Men kan ze ook als doe-democratie, als sociaal ondernemerschap of als het streven naar actief burgerschap aanduiden. Belangrijk is dat het niet langer gaat om een ontwikkeling die *eraan zit te komen*, maar om een *realiteit die we overal om ons heen aantreffen*. Sinds het begin van deze eeuw kwamen er vele duizenden maatschappelijke initiatieven van de grond met als gevolg dat de samenleving in alle gemeenten een ingrijpende verandering ondergaat. De overheid, het bedrijfsleven en het middenveld zijn niet langer de enigen die het samenleven vormgeven. Er zijn talloze individuele bewoners, cliënten, studenten, patiënten, vaders, moeders, vrijwilligers, jongere en oudere burgers opgestaan om kwesties die zij voor de kwaliteit van hun leven belangrijk vinden met en voor elkaar te regelen. Steeds meer (groepen) individuen nemen de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de samenleving als geheel. Of het nu gaat om een digitaal wijkplatform voor de buurt (*Mijnbuurtje*), inspanningen om de interactie tussen gemeenteraad en burgers te verbeteren (*Het nieuwe samenwerken*), het opzetten van een wijkonderneming (*Kruiskamp Onderneemt*) of het doorbreken van een taboe en het aanpakken van de verslavingsproblematiek bij jongeren (*Moedige Moeders*), steeds gaat het om initiatieven die vanuit de samenleving zelf zijn ontstaan, die door individuele bewoners werden opgezet, die op de steun van gelijkgestemden burgers kunnen rekenen en die een door henzelf ervaren probleem aanpakken. Ze vragen geen toestemming, ze verantwoorden zich niet in de politieke arena en ze bewegen zich toch op een terrein dat we tot voor kort als het eigen domein van de gemeente opvatten en waarover gemeentelijke bestuurders zich in hun raden en colleges moesten verantwoorden.

1

Inleiding

1.1 Mijnbuurtje

Toen Eric Hendriks in 2011 het maatschappelijk initiatief *Mijnbuurtje* lanceerde, was hij al vijftien jaar als hoofdredacteur van de wijkkrant Nijmegen-Oost actief. Hij is met deze wijkkrant begonnen omdat hij zocht naar een manier waarop hij zich kon thuis voelen in de wijk waar hij net was komen wonen. De wijkkrant wordt een groot succes. Hij bereikt in het jaar 2005 een oplage van 12.500 exemplaren en wijkbewoners die de krant per abuis een keer niet ontvangen, voelen dit als een gemis. De krant draagt eraan bij dat zij zich in hun omgeving thuis voelen. De eigen buurt speelt in het dagelijkse leven van de meeste mensen een voorname rol. Het is de plaats waar je anderen kent, waar je meepraat over veranderingen, waar je jezelf veilig en vertrouwd voelt, waar anderen jou kennen, waar je anderen helpt en ook zelf geholpen wordt. In de wijkkrant komen al die gevoelens bij elkaar, ze fungeert als een ware toegangspoort tot het wijkleven. In de loop der jaren bouwt de wijkkrant een behoorlijke reserve op en vanaf 2010 kan ze financieel op eigen benen staan: ze draait zonder dat de gemeente een subsidie geeft. Parallel hieraan ontwikkelt Hendriks dewijkwebsite.nl, een platform met informatie voor en door buurtbewoners. In 2010 kan de duizendste registratie gevierd worden.

Tijdens een conferentie over burgerparticipatie in 2011, gehouden in het Goffert stadion te Nijmegen, presenteert Hendriks dewijkwebsite.nl en zijn ideeën daarachter. Het enthousiasme dat hij hier ontmoet, doet hem besluiten een sabbatical te nemen. Hij wil zijn ideeën verder uit werken tot een concept dat voor alle gemeenten te gebruiken is. Dat vormt de start van *Mijnbuurtje*.¹ Nog datzelfde jaar krijgt *Mijnbuurtje* een kernteam doordat zich twee andere betrokken professionals uit Nijmegen bij Hendriks aansluiten. Zij hebben zich georganiseerd in een VOF.

Mijnbuurtje is dus een digitaal platform van, voor en door bewoners in de buurt. Het is een open community die dienst doet als ontmoetings- en marktplaats waar bewoners onder andere kennis over hun buurt kunnen vinden, hulpvragen kunnen stellen, met elkaar van gedachten kunnen wisselen en spullen kunnen ruilen, verkopen of uitlenen. De digitale omgeving wordt beheerd door een zogenaamde Community Manager die daartoe in een vijfdaagse training wordt opgeleid. Een belangrijk punt bij die training is de vraag hoe je het proces organiseert dat buurtbewoners ertoe beweegt om mee te doen. De Community Managers hebben allemaal een HBO werk- en denkniveau.



Zij wonen in de betreffende buurt en zijn steeds bezig om mensen bij de buurt en het online platform te betrekken. Daarom zijn goede sociale vaardigheden vereist. Ook in de richting van andere partijen zoals de gemeente, woningcorporaties, zorginstellingen, verzekeraars, financiële en welzijnsinstellingen speelt *Mijnbuurtje* een actieve rol. Via dit platform is de hele buurt in één keer te ontsluiten. Partijen die een abonnement nemen op *Mijnbuurtje* kunnen zo in contact komen met de buurt, met wat er speelt en met de behoeften of vragen die er leven.

Mijnbuurtje is onmiskenbaar een *maatschappelijk initiatief*. Het ontstond doordat een betrokken buurtbewoner zich over een periode van meer dan tien jaar bleef afvragen hoe hij niet alleen zijn eigen verbondenheid met de buurt, maar juist ook die van anderen kon verbeteren. Dit initiatief is niet door een gemeente uitgelokt of opgelegd. Het groeide doordat een ondernemer niet alleen de wensen zag die in de buurt

aanwezig zijn, maar ook de marktkansen die uit zulke wensen voortvloeien. De rol van de gemeente bij het ontstaan van *Mijnbuurtje* is beperkt, maar niet verwaarloosbaar. Alleen doordat er een specifieke relatie was tussen *Mijnbuurtje* en de verantwoordelijke gemeentebestuurder, kon de gemeente Nijmegen haar eigen rol kiezen en adequaat reageren op de ontwikkelingen die *Mijnbuurtje* doormaakte. Toen de wijkkrant succesvol bleek, werd een gesprek over het afbouwen van de subsidie gevoerd. Evengoed werd de wethouder in stelling gebracht om *Mijnbuurtje* publiekelijk een warm hart toe te dragen zonder dat het meteen tot *het* maatschappelijk initiatief verheven werd. Het is een van de middelen, niet meer en niet minder.

1.2 Een historische verkenning

Het voorbeeld van *Mijnbuurtje* is een van de vele duizenden maatschappelijke initiatieven die we vandaag de dag in Nederland aantreffen. Niemand weet precies hoeveel initiatieven er zijn en de verschillende databases die in de loop van de tijd op uiteenlopende thema's zijn aangelegd, geven daarover geen uitsluitsel.² Het totale aantal initiatieven mag dan onbekend en uiteindelijk misschien ook niet zo interessant zijn, het doet niets af aan het belang dat instituties en overheden aan dit type initiatief hechten. Alle gemeenten zien binnen hun grenzen maatschappelijke initiatieven ontstaan waarbij het om zeer uiteenlopende thema's gaat. Van energieproductie tot welzijn, van sport tot cultuur en van onderwijs tot zorg nemen mensen in de samenleving verantwoordelijkheid voor zichzelf én voor anderen.

De relevantie van deze initiatieven voor de overheid in het algemeen en voor de gemeenten in het bijzonder werd recentelijk nog eens onderstreept door prominente adviesraden, zoals de Rob, de WRR en de RMO.³ Ze zijn eveneens gerelateerd aan de participatiesamenleving, een begrip dat op Prinsjesdag 2013 in de troonrede verscheen.⁴ Er is sindsdien veel over dat begrip te doen en men kan er zeker drie betekenissen aan toekennen. Ten eerste verwijst deze term op een neutrale manier naar tendensen die we vandaag de dag al overal om ons heen waarnemen. We leven al lang niet meer in een maatschappij waar de gang van zaken door een kleine elite wordt bepaald. Belangrijke veranderingen komen altijd uit een samenspel van burgers, bedrijven, professionals en overheden voort. Ten tweede verwijst de term naar een bepaald ideaal, de overtuiging dat het goed zou zijn als individuele burgers hun lot in

eigen hand nemen en op die manier een actieve bijdrage leveren. Ten derde wordt de term in verband gebracht met de wens van sommigen om sterk op de rijkuitgaven te bezuinigen. In deze betekenis staat participatiesamenleving voor een situatie waarin maatschappelijke actoren het zelf mogen uitzoeken. In onze beschouwing zullen wij vooral op de eerste betekenis aansluiten. Wij denken dat zich een ontwikkeling voltrekt waarbij de invloed van andere partijen dan de overheid aan het groeien is en dat veel van de door ons beschreven initiatieven een algemeen of maatschappelijk belang dienen. In die zin lijkt het monopolie van de overheid op het definiëren van het ‘algemeen belang’ inderdaad voorbij.

Overigens reiken de wortels van dit soort initiatieven ver terug. Vanaf de middeleeuwen en de vroegmoderne tijd tot heden blijkt de bloei van maatschappelijke initiatieven samen te hangen met diepgaande veranderingen van de economische structuur. Volgens prof. Tine de Moor laat de geschiedenis ten minste drie golven van maatschappelijke initiatieven zien.⁵ De *eerste golf* komt in de late middeleeuwen op. Ze ontstaat doordat handwerkslieden zoeken naar een collectieve oplossing voor de problemen waar ze individueel mee worstelen. Ze organiseren zich in koopmansgilden en later in ambachtsgilden om druk op de stedelijke en andere machthebbers uit te oefenen. Bovendien kunnen op die manier kwaliteits- en prijsafspraken binnen een beroepsgroep worden gemaakt. Ook het gemeenschappelijk gebruik van weidegronden door boeren (de ‘Gemene gronden’ of ‘markegenootschappen’) en het ontstaan van de waterschappen dateren uit die tijd.

Dat betekent echter niet dat zulke arrangementen als vanzelf blijven bestaan. Dat blijkt tegen het einde van de achttiende eeuw als er onder invloed van de toenmalige liberaliseringsgolf een sterke tendens tot privatisering van het eigendom ontstaat. De mogelijkheden tot het vormen van collectieven nemen daardoor af. In 1811 komt het zelfs tot een wettelijke privatisering van de markegenootschappen. Het duurt dan nog tot het einde van de negentiende eeuw voordat zich een *tweede golf* van maatschappelijke initiatieven manifesteert. Daarover schrijft Tine de Moor het volgende: *‘Zo rond 1880 zien we nieuwe instituties voor collectieve actie ontstaan, zowel gericht op het collectief organiseren van productie – in coöperaties –, van diensten – in onderlinge waarborgfondsen –, als van producenten/arbeiders – in vakverenigingen; daarnaast was dit ook een bloeiperiode voor vele nieuwe (erkende) verenigingen die geen economische maar eerder culturele of sportieve doelstellingen huldigden.’*⁶ Diverse grote

coöperaties die vandaag de dag nog steeds een rol spelen, zoals de Rabobank, Friesland Campina en Achmea komen uit deze tweede golf voort.

De *derde golf* van maatschappelijk initiatief – die zich momenteel in Nederland maar ook in andere landen om ons heen voordoet – begon reeds vóór de economische crisis van 2008. Ze was een reactie op privatisering van publieke goederen die sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw mede op instigatie van de Europese Unie werd doorgevoerd. De huidige golf is dus niet zozeer een reactie op de gevolgen van de huidige crisis en ook geen antwoord op bezuinigingen die de overheid met betrekking tot de verzorgingsstaat wil doorvoeren. Het is eerst en vooral een reactie op het liberaliseringsstreven dat zich in de decennia daarvóór doorzette. Momenteel heeft de samenleving, net als in de negentiende eeuw, een periode achter zich waarin private eigendom en marktwerking allerwege zijn gepropageerd. Dat heeft veel goeds opgeleverd, maar ook een aantal excessen en tekortkomingen. En daarom zien we, net als in het laatste kwart van de negentiende eeuw, een hele reeks maatschappelijke initiatieven ontstaan die de negatieve gevolgen van het privatiseringsstreven opvangen.

Hoewel er dus een zekere analogie bestaat tussen de huidige initiatieven en vormen van collectieve actie aan het einde van de negentiende eeuw, moeten we ook de verschillen in het oog houden. Die hebben onder meer betrekking op de relatie van staat en maatschappij. Het gevolg van de tweede golf was dat het takenpakket van de overheid sterk uitbreidde en dat de eigen inbreng van maatschappelijke actoren langzaam maar zeker afzwakte. Het hoogtepunt van deze ontwikkeling was de verzorgingsstaat zoals die tussen 1960 en 1980 vorm kreeg. In deze periode was het bepalen van de publieke zaak vooral een taak van professionele politici terwijl het optreden van de meeste burgers zich tot de rol van consument of toeschouwer beperkte. De huidige golf van maatschappelijke initiatieven gaat veeleer de omgekeerde richting in. We zien dat burgers, bedrijven en professionals zelf initiatief nemen en daarbij de overheid niet zelden in het defensief dwingen. Dat geldt te meer omdat het niet alleen om lokale en relatief kleine initiatieven gaat maar ook om krachtige spelers en invloedrijke ondernemingen die het denken over de publieke zaak sterk (kunnen) aansturen. Bovendien is bij velen het besef ontstaan dat de machtsinvloed van nationale staat en politiek aan erosie onderhevig is. Als gevolg van dit alles lijkt het geloof in een maakbare samenleving aangetast. En daar komen de gevolgen van de huidige economische crisis nog eens bij. Al met al ziet de agenda van de komende tien

jaar er heel anders uit dan de agenda die zich eind negentiende eeuw aftekende en wel in die zin dat wij naar een meer beperkte, meer gedifferentieerde en meer op de lokale situatie afgestemde rol van de overheid toegaan. Dat is geen gemakkelijke opgave, zeker niet voor de overheden zelf die hun macht en invloed zien verminderen.

1.3 Een theoretische verkenning

Toch mogen we het eigen karakter van de derde golf niet alleen in negatieve termen opvatten. Het gaat om veel meer dan het terugdringen van een al te royale verzorgingsstaat respectievelijk het terugtreden van een overheid die niet langer in een maakbare maatschappij gelooft. Laten we ook de vraag stellen wat de golf van maatschappelijke initiatieven in positieve zin te bieden heeft. Wat dat betreft acht de Denktank een drietal componenten van belang: eigentijds *idealisme*, modern *ondernemerschap* en het zoeken naar *verbindingen*. Deze componenten houden met elkaar verband in die zin dat maatschappelijke initiatieven ontstaan als burgers een *ideëel motief* hebben en dat vervolgens omzetten in *ondernemerschap* teneinde die idealen daadwerkelijk te realiseren en tevens *verbindingen* aanknopen met organisaties, groepen of individuen die aan die realisatie kunnen bijdragen. Hoewel elk van deze drie componenten nodig is om te kunnen spreken van maatschappelijk initiatief, komen ze niet allemaal uit dezelfde omstandigheden voort. Historisch moeten de huidige maatschappelijke initiatieven uit het samengaan van een drietal ontwikkelingen verklaard worden.

1.3.1 Drie katalysatoren voor maatschappelijk initiatief

De eerste ontwikkeling is gerelateerd aan de bloei van het *ideële engagement*. Nederland is een land waar vele idealen voorkomen. Nederlanders die zich uitsluitend op hun eigen belang richten vormen slechts een bescheiden minderheid van de bevolking.⁷ De meeste burgers leven en werken vanuit een bepaalde mix: ze jagen weliswaar hun belangen na maar combineren dat op grote schaal met de zorg voor anderen. Het is in elk geval niet zo dat vormen van ideëel of moreel engagement uit Nederland verdwenen zijn. Integendeel! Wie ons land met andere landen vergelijkt, stelt vast dat we een brede variatie aan idealen koesteren en dat talloze burgers zich voor het realiseren van die idealen inzetten. Het is niet voor niets dat Nederland hoog scoort als het om vrijwilligerswerk, om de inzet voor natuurbescherming of om het verdedigen

van mensenrechten gaat. We zijn zelfs het enige Europese land waar dierenwelzijn door een speciale partij in het parlement behartigd wordt. Ook weten we dat ideële motieven onder burgers sterker zijn naarmate ze meer opleiding gevolgd hebben. Men kan die motieven verdelen in een paar hoofdgroepen. Bijna de helft van de Nederlandse bevolking hangt vooral sociale waarden aan. Zij zetten zich graag voor hun medemensen in of willen aan een betere samenleving bijdragen. Bij ruim een kwart van de bevolking gaat de aandacht sterk naar vitale waarden uit: zij zetten zich graag voor de natuur en hun gezondheid in. Ongeveer een vijfde heeft idealen die in de sacrale sfeer liggen: zij koesteren de klassieke waarden van het christendom evenals de spirituele waarden die met New Age verband houden. Inhoudelijk bezien lopen 'hogere waarden' in ons land dus nogal uiteen. Tegelijkertijd constateren we dat vele Nederlanders op de een of andere manier hogere waarden aanhangen. Een en ander betekent dat we het idee van de calculerende burger van een vraagtaken moeten voorzien. Er zijn inderdaad heel wat burgers die vooral hun eigen belangen najagen maar er zijn evengoed tal van burgers die iets voor een ander willen doen. De maatschappelijke realiteit berust veeleer op een mix waarbij de inzet voor private belangen en die voor de publieke zaak met elkaar gecombineerd worden.

Daarmee komen we bij de tweede ontwikkeling die zich in een bloei van maatschappelijke initiatieven manifesteert. Deze berust niet alleen op een ideëel engagement maar ook op een soort van *ondernemerschap* dat vóór de jaren tachtig in Nederland niet op deze schaal bestond. Er waren uiteraard wel ondernemers, maar die vormden getalsmatig een bescheiden groep en ze konden bovendien niet op veel waardering rekenen. Sterker nog: het ideële engagement dat zich in de jaren zestig en zeventig ontwikkelde, keerde zich tegen elke vorm van kapitalisme, van markteconomie en van ondernemerschap. In die tijd leken markt en moraal haaks op elkaar te staan. Dat zou pas aan het begin van de jaren tachtig veranderen. Vanaf dat moment begon de logica die zich lange tijd tot het particuliere bedrijfsleven beperkt had, door te dringen tot sectoren die altijd een andere logica gevolgd hadden. In de jaren tachtig gingen ook ziekenhuizen, scholen, posteries, omroepen, universiteiten, musea en andere (semi)publieke voorzieningen zich als 'bedrijf' opvatten. Bijgevolg werden lesuren en medische handelingen gedefinieerd als een 'product', werden leerlingen en burgers opgevat als 'klant', gold het streven naar 'efficiency' als de grootste uitdaging, pleitte men allerwege voor 'marktwerking' en stelden schooldirecteuren, burgemeesters, ambtenaren, hoogleraren en kunstenaars zich als 'ondernemer' op.

Met de filosofie van het New Public Management kreeg de logica van de marktsector ook vat op activiteiten in de publieke sector.

Over de vraag of dat zinvol is én de vraag welke effecten het New Public Management in feite had, lopen de meningen nogal uiteen.⁸ Maar zeker is dat het ondernemerschap over de gehele breedte van het sociale leven tot ontplooiing kwam. We treffen deze houding evengoed aan bij werknemers, die weliswaar in loondienst zijn maar toch op een ondernemende wijze tegen hun carrière aankijken. En we vinden haar bij de groeiende groep van burgers die hun ‘eigen zaak’ van de grond tillen. Die expansie komt onder meer in de toename van het aantal ZZP-ers tot uitdrukking. We zien steeds meer Nederlanders een bedrijf oprichten waarbij de nadruk op commerciële en niet-commerciële diensten ligt. Een en ander wijst op ingrijpende veranderingen in de economische cultuur (zo niet in de economische structuur). Men zou kunnen zeggen dat het kapitalisme sinds de jaren tachtig een nieuwe fase in gaat. Deze wordt gekenmerkt door het feit dat sectoren die voorheen op collectieve wijze georganiseerd waren, in toenemende mate als een markt werken. De daarmee samenhangende expansie van het ondernemerschap is ook bij maatschappelijke initiatieven merkbaar: de principes van het bedrijfsmatig en ondernemend handelen worden meer en meer ingezet voor het realiseren van publieke waarden of doeleinden.

Dat brengt ons bij een derde ontwikkeling die in de bloei van maatschappelijke initiatieven tot uiting komt. Behalve op mentaal en economisch vlak heeft Nederland ook op communicatief gebied ingrijpende wijzigingen doorgemaakt. Denk aan de inzet van informatietechnologie en de nieuwe *verbindingen* die zij mogelijk maakte. We hoeven hier niet uit te weiden over de talloze vernieuwingen die met deze omwenteling verband houden, want die zijn alom bekend. We noemen slechts de uitwisseling via het internet, het opkomen van de mobiele telefonie, de expansie van sociale media en de nieuwe vormen van interactie die er tussen deze kanalen is ontstaan. Zo heeft de introductie van mobiele telefoons (om ons tot slechts één voorbeeld te beperken) geleid tot een verviervoudiging van het aantal telefoons per inwoner in een periode van slechts twintig jaar. Dat betekent dat Nederlanders inmiddels door zeer dichte netwerken met elkaar verbonden zijn en dat de uitwisseling van berichten, evenals beelden, verhalen, emoties, geruchten, insinuaties, opinies, ergernissen en verleidingen bijzonder intensief geworden is. Zoals de eerste component (idealisme) uit de culturele omwenteling van de jaren zestig en zeventig voortvloeyde en het tweede component

“De vraag voor gemeenten is niet óf en wat ze met een maatschappelijk initiatief moeten, maar het is een realiteit waar gemeenten wat mee zouden moeten willen!”

*Jacqueline
Verbeek-Nijhof*

(ondernemerschap) uit de economische omwenteling van de jaren tachtig en negentig, zo is het derde component (verbindingen) aan de opkomst van sociale media en andere netwerken aan het begin van deze eeuw gerelateerd.

1.3.2

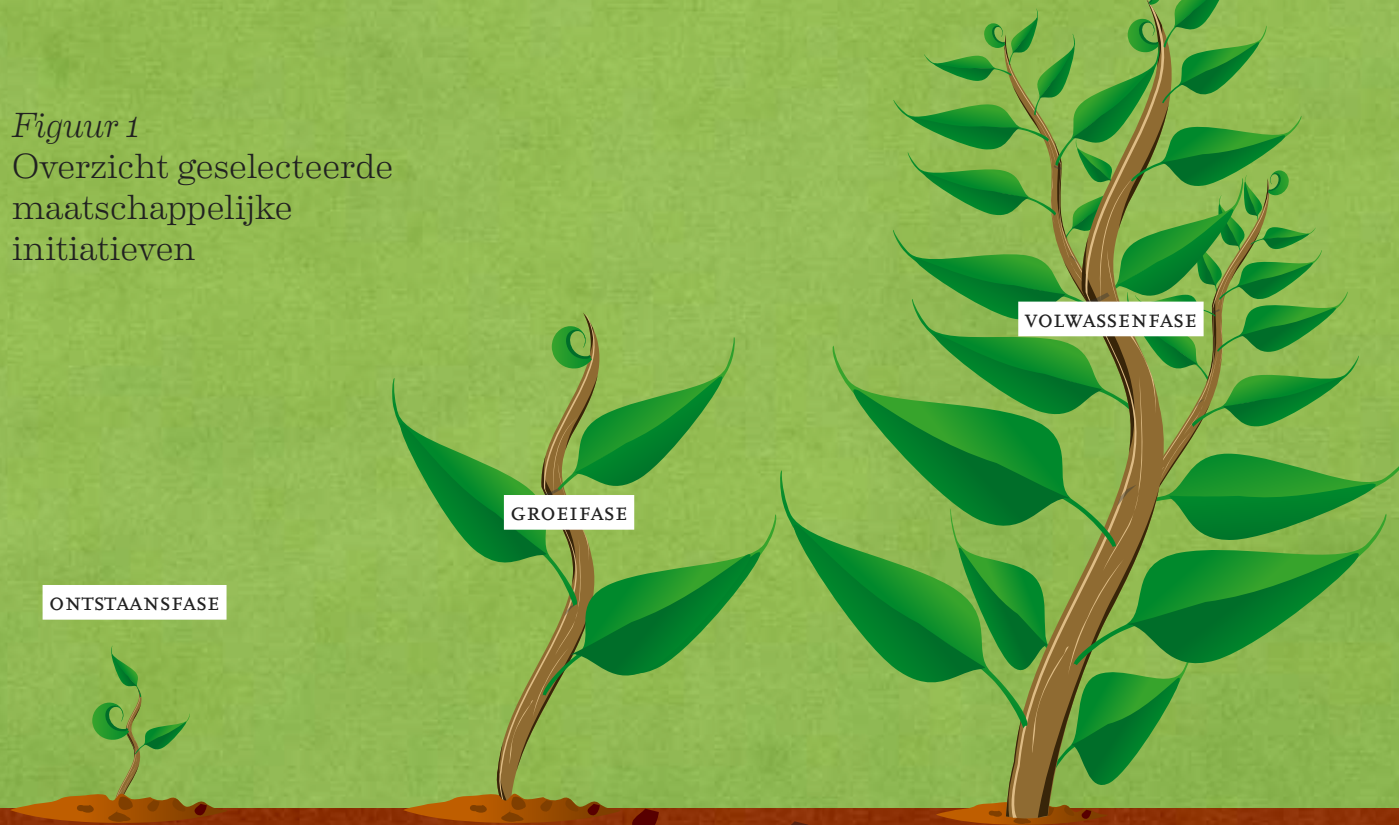
De tweede en de derde golf

Nu we enkele historische achtergronden bij de grote vlucht van maatschappelijke initiatieven hebben benoemd, is een vergelijking tussen de twee laatste golven wenselijk. Die vergelijking laat namelijk zien dat de maatschappelijke initiatieven die we nu om ons heen zien, nogal verschillen van die uit het verleden. Schema 1 geeft die vergelijking op overzichtelijke wijze weer. Eén van de verschillen is dat religie in de negentiende eeuw bij meerdere vormen van zelforganisatie een rol speelde. Maatschappelijk engagement werd vanuit sacrale waarden of motieven ondersteund. Vandaag de dag zijn die motieven veeleer vitaal van aard in die zin dat ze sterk met de levensloop van burgers verbonden zijn. Mede daarom was er in het eerste geval sprake van een verzuild engagement terwijl dat engagement in het tweede geval een geseculariseerde vorm kent. Een ander verschil heeft betrekking op de relatie tussen markt en moraal. Terwijl veel organisaties eind negentiende eeuw tot stand kwamen door ondernemende geestelijken, gaan de huidige initiatieven vaker van moreel gedreven ondernemers uit.⁹ Een derde verschil raakt aan de organisatorische middelen die werden ingezet. In de negentiende eeuw waren het vooral kranten en toespraken die daaraan bijdroegen, terwijl dat vandaag de dag vooral via sociale media gebeurt. Overigens zien we daarbij ook verschillen in het soort collectiviteit optreden. Terwijl het eind negentiende eeuw om de vorming van sociale klassen ging, brengen de huidige initiatieven vooral mensen bij elkaar die qua houding of belangstelling een zekere verwantschap laten zien.

Schema 1: de aard van het maatschappelijk initiatief door de tijd heen

VERKLARINGEN	GOLF 2	GOLF 3
Ideële waarden en type engagement	Sacraal en sociaal (verzuild engagement)	Sociaal en vitaal (geseculariseerd engagement)
Organisatie en ondernemerschap	Ondernemende geestelijken (de dominee als koopman)	Geëngageerde ondernemers (de koopman als dominee)
Verbinding en soort collectiviteit	Kranten en toespraken (associatie tot klassen)	Social media en tweets (associatie van verwanten)

Figuur 1
Overzicht geselecteerde
maatschappelijke
initiatieven



ONTSTAANSFASE

GROEIFASE

VOLWASSENFASE

KRUISKAMP ONDERNEEMT (Amersfoort)

Maatschappelijk initiatief dat beoogt een Bewonersbedrijf op te zetten in een leegstaand pand in de buurt Kruiskamp.

HET NIEUWE SAMENWERKEN (Amersfoort)

In 2011 gestart initiatief dat beoogt de afstand tussen de (initiatieven van) de samenleving en de gemeenteraad te verkleinen door raadsleden in vroegtijdige stadia bij besluitvorming te betrekken.

MIJNBUURTIJE (Nijmegen)

In 2011 opgericht initiatief dat beoogt een integraal online platform te zijn voor bewoners in buurten om hun eigen buurt vorm te geven en professionele organisaties een loket biedt richting de buurt.

WEHELPEN.NL (Landelijk)

Website gericht op het doorbreken van vraagverlegenheid van mensen door het faciliteren van de match tussen hulpvraag en hulpaanbod in buurten.

ZORGZAME BUURT (Eindhoven)

Initiatief van enkele ouders om ook op hogere leeftijd in hun wijk te blijven wonen in een aangename sociale structuur (met voldoende contact) en de mogelijkheid om zo nodig ondersteuning en hulp in te schakelen.

MOEDIGE MOEDERS (Edam-Volendam/Urk)

In 2003 opgericht zorginitiatief gericht op de ondersteuning van ouders van verslaafde kinderen (in de vorm van zelfhulpgroepen) en de beïnvloeding van beleid. Sinds 2012 zijn lokale initiatieven verenigd in een landelijke stichting. De Denktank heeft zowel in Volendam als in Urk met betrokkenen van Moedige Moeders gesproken.

BATAVIAWERF (Lelystad)

Sinds 1985 bestaand cultureel-maatschappelijk initiatief dat de reconstructie beoogt van historische VOC-retourschepen in combinatie met sociale werkvoorziening en re-integratie.

We zien deze componenten van maatschappelijke initiatieven in haast elk initiatief terug. Zo ook in *Mijnbuurtje*. Voor initiatiefnemer Eric Hendriks is het doel tegenwoordig misschien wel dat *Mijnbuurtje* commercieel rendabel wordt, maar dat was het zeker niet toen hij in 1996 bij de wijkkrant ging werken met de bedoeling om zich sneller thuis te voelen in zijn eigen buurt. Dat ideële motief doet nog altijd mee, maar het is inmiddels ook op een economische manier vertaald. Tegelijkertijd zijn het de sociale media die maken dat *Mijnbuurtje* in de vorm van een digitaal platform kan bestaan.

1.4 De activiteiten van de Denktank

De Denktank van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft voor haar eerste jaarbericht bewust gekozen voor het onderwerp van dit rapport. Alle gemeenten zoeken op dit moment een passende verhouding ten opzichte van de maatschappelijke initiatieven die zich binnen haar grenzen ontwikkelen. De Denktank wilde bij deze actuele ontwikkelingen aansluiten. We geloven dat de samenleving nog aan het begin van een nieuwe golf van maatschappelijke initiatieven staat. Hoe lang die golf duurt en hoe groot die golf gaat worden, kan niemand voorspellen – ook deze Denktank niet. Maar dat die golf een diepe indruk op de samenleving gaat maken daarvan zijn wij overtuigd. In elk geval duurden de golven van maatschappelijke initiatieven in het verleden vele decennia of meer. Daarom vermoeden wij dat de huidige ontwikkelingen nog wel even doorlopen. We denken niet dat het gaat om een kortstondig fenomeen, iets wat slechts eventjes bestaat en vervolgens weer verdwijnt. Naar onze overtuiging gaat het om een tendens op langere termijn die het karakter van de samenleving gaat veranderen. Dat brengt veel gemeenten tot een nieuwe opstelling, niet alleen omdat ze feitelijk een onderdeel van die samenleving vormen maar ook omdat ze hun geloofwaardigheid in die samenleving moeten waarmaken. Er ontstaat een groeiende verzameling van actieve, zelfbewuste, hoog opgeleide, ondernemende, kritische, ambitieuze, ongeduldige, zelfredzame en eigenwijze burgers die het vormgeven van de publieke zaak zelf ter hand nemen en daarbij steeds minder met de gevestigde instituties op hebben.¹⁰



Overigens willen we deze tendens wel van twee kanttekeningen voorzien. Ten eerste zal het streven naar een eigen invulling van het algemeen belang door burgers zich nooit tot alle domeinen uitstrekken. In bepaalde sectoren is en blijft een stevig monopolie voor de overheid gewenst. Denk aan de rechtspraak of aan het monopolie op de uitoefening van legitiem geweld. Daarmee is eveneens gezegd dat de veel besproken kanteling haar grenzen heeft. Er zal – hoe sterk de tendens tot een meer horizontale invulling van de publieke zaak ook wordt – altijd een verticale dimensie blijven bestaan die voorkomt dat staat, overheid en politiek zich volledig in het samenspel van maatschappelijke actoren oplossen. Het publieke domein omvat nu eenmaal meer dan de interactie van 17 miljoen burgers.

Ten tweede zal het streven naar een eigen invulling van de publieke zaak zich nooit tot alle burgers uitstrekken. Dat streven past goed bij de brede verzameling van Nederlanders die, voorzien van een goede opleiding en een redelijk inkomen, midden in de samenleving staan. Maar er zijn ook groepen of gebieden die in dat opzicht

met grote achterstanden worstelen en waar een stevig optreden van de overheid nog steeds geboden is. Zo zal men in de voormalige Vogelaarwijken niet kunnen volstaan met de maatschappelijk initiatieven die wij hier op het oog hebben. Dat geldt evenzeer voor groepen burgers die door ziekte, tegenslag of ouderdom op professionele hulp aangewezen zijn.

In het besef dat de beschreven ontwikkelingen nog lang zullen aanhouden en wetende dat het onmogelijk is om alle gemeenten en alle initiatieven in één document van de Denktank recht te doen, hebben wij een aantal gerichte *werkbezoeken* aan maatschappelijke initiatieven afgelegd. We wilden op die manier kennisnemen van de mechanismen en kenmerken die relevant zijn voor het optreden van de gemeente met betrekking tot deze initiatieven. We wilden in de praktijk kijken hoe deze initiatieven vorm krijgen en we bezochten daartoe de plekken waar ze daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Voor het selecteren van relevante gevallen werd eerst een overzicht gemaakt van de vele maatschappelijke initiatieven die zich in verschillende gemeenten en diverse sectoren in Nederland aandienen. Met de selectie van onderstaande zeven initiatieven wil de Denktank zoveel mogelijk variëteit in haar onderzoek aanbrengen. Vandaar dat deze initiatieven uit verschillende gemeenten afkomstig zijn, dat sommige op de fysieke en andere op de digitale wereld zijn gericht, dat bepaalde initiatieven zich nog ontwikkelen en andere juist groot of geïnstitutionaliseerd blijken terwijl er in het algemeen ook verschillende doelgroepen aan de orde zijn. Verder heeft de Denktank veel belang gehecht aan de levensfase waarin maatschappelijke initiatieven verkeren. In figuur 1 op pagina 21 worden de initiatieven kort toegelicht.

Voorafgaand aan en terugblikkend op haar werkbezoeken heeft de Denktank meerdere keren vergaderd over de betekenis van de opgedane indrukken. Gezien de diversiteit van de geselecteerde initiatieven en het feit dat we nog maar aan het begin van de nieuwe golf van maatschappelijke initiatieven staan, is het niet onze ambitie om aan te geven wat de rol van gemeenten met betrekking tot deze dynamiek zou moeten zijn. Nog afgezien van de vraag of een dergelijk alomvattend antwoord mogelijk is. Het is evenmin onze bedoeling om vast te stellen welke rol de VNG moet spelen bij het ondersteunen van haar leden op dit gebied. *Het is vooral onze bedoeling om zowel gemeenten als VNG meer zicht te bieden op datgene wat er aan de binnenkant*

van maatschappelijke initiatieven gaande is en hen zo te helpen om een eigen rol en eigen handelingsperspectieven te ontwikkelen. In deze bijdrage bieden we daartoe ook concrete handreikingen.

Overigens sluit dit ook aan bij een ambitie die gemeenten zelf koesteren, namelijk hun kennis van de maatschappelijke realiteit meer nadrukkelijk aanwenden in het gesprek met de Rijksoverheid. Een zelfopvatting als 'eerste overheid' brengt nu eenmaal nieuwe uitdagingen en kansen mee. Als het waar is dat lokale overheden dichter bij de burger staan, dat zij beter dan Den Haag weten hoe allerlei beleidsvoornemens de facto uitpakken, als zij minder afhankelijk zijn van partijbelangen dan de landspolitiek en méér zicht hebben op datgene wat er in de moderne samenleving gebeurt. Als dat zo is dan kunnen de gemeenten inderdaad gebruik maken van de nieuwe mogelijkheden die de huidige golf aan maatschappelijke initiatieven biedt.

Om deze redenen besloten wij het Jaarbericht niet de vorm te geven van een dik rapport. We leveren een essayistische bijdrage die nader inzicht in de praktijk van maatschappelijke initiatieven geeft. We doen de VNG een aantal suggesties over de manier waarop de gemeenten hun eigen optreden kunnen verbeteren. Het onderhavige essay biedt ook stof tot nadenken voor de nieuwe raadsleden en bestuurders die in het voorjaar van 2014 aantreden. Daarom acht de Denktank het niet nodig om de geselecteerde initiatieven tot in detail te analyseren. Wij concentreren ons op het presenteren van inzichten, reflecties en duidingen die we op basis van deze initiatieven hebben verzameld en die zowel voor de gemeenten als de VNG van betekenis lijken te zijn.

1.5 Opbouw

Aangezien we ervan overtuigd zijn dat gemeenten hun rol ten aanzien van maatschappelijke initiatieven alleen kunnen vormgeven als zij deze van binnenuit begrijpen, volgt de opbouw van dit essay een daarbij passend patroon. We beginnen in hoofdstuk 2 met de initiatiefnemers (diegenen die hun tijd en energie aan maatschappelijke initiatieven besteden en deze van de grond proberen te krijgen). Daarna gaan we in hoofdstuk 3 dieper in op de partners (diegenen die binnen en buiten het initiatief meewerken om het mogelijk te maken) om aansluitend in hoofdstuk 4 het netwerk rond die initiatiefnemers en partners te behandelen. Daarbij staan we met

name stil bij de betekenis die het initiatief in en voor dat netwerk heeft. Zo bespreken we de initiatieven van binnen uit naar buiten toe om in hoofdstuk 5 iets te zeggen over de manier waarop deze initiatieven zich in de loop van de tijd ontwikkelen en de drempels die ze in verschillende fasen tegenkomen. Hoewel de rol van de gemeente in dit essay op meerdere plaatsen ter sprake komt, benoemen we in hoofdstuk 6 de rol van de gemeente meer in detail, daarbij de nodige lessen trekkend uit de initiatieven die we bezocht hebben. Tot slot formuleren we een agenda die de rol van gemeenten inzake maatschappelijke initiatieven kan versterken en die de VNG kan benutten in haar gesprek met de Rijksoverheid.

2

Initiatiefnemers

2.1 Onstuitbaar en onstuurbaar

Wanneer we maatschappelijke initiatieven van binnenuit bekijken komen we om te beginnen de initiatiefnemers zelf tegen. Niet alleen omdat zij als persoon in eerste instantie volledig met het maatschappelijk initiatief samenvallen maar ook omdat ze op elkaar lijken waar het gaat om hun persoonlijkheid en de manier waarop ze initiatieven vormgeven.¹² Initiatiefnemers onderscheiden zich altijd als mensen die een idee, een passie en een drive hebben. Ze zijn trots, hebben eigenwaarde en weten hoe ze die willen inzetten. Ze zijn ergens van vervuld en ze dragen dat gevoel permanent hartstochtelijk uit. Dat maakt ze in de ogen van anderen vaak lastig en eigenwijs. Ze accepteren geen nee en gaan dwars tegen onmogelijkheden, weerstand en onverwachte tegenslagen in.¹³ Het gegeven dat de initiatiefnemers *zelf de kern zijn* van het maatschappelijk initiatief, houdt voor gemeenten een belangrijke boodschap in. De essentie van initiatief ligt namelijk niet zozeer in het concept of het idee maar in de persoon die het probeert te realiseren. Het concept wordt pas relevant als de initiatiefnemer het met anderen gaat delen. Daarom is het niet mogelijk om een maatschappelijk initiatief te realiseren, over te nemen of zelfs maar te begrijpen als men geen oog heeft voor de persoon die ermee komt.

We zien hier een duidelijke parallel met een verschijnsel dat inmiddels *best persons* is gaan heten. De kern van het denken over *best persons* is dat het overnemen van *best practices* niet altijd behulpzaam is. Bij dit laatste neemt men een werkwijze of procedure over die elders succes heeft gebracht maar zonder in te gaan op de personen die voor dat succes hebben gezorgd. De conclusie van dat onderzoek luidde dat de eigen aard en de inzet van de *best persons* zelf veel belangrijker was dan men veelal veronderstelt. Dit impliceert voor de gemeentelijke overheid zowel een uitdaging als een geruststelling. Initiatiefnemers zijn namelijk per definitie gemotiveerd om een verandering tot stand te brengen. Ze werken gepassioneerd aan het realiseren van hun project, ook wanneer omstanders denken dat hun kans van slagen heel bescheiden is. De keerzijde is uiteraard dat ze moeilijk zijn aan te sturen, dat ze volharden in hun idee en dat de samenwerking met hen soms lastig is.

Het valt de Denktank bovendien op dat initiatiefnemers (bijna) altijd een persoonlijk verhaal vertellen en dat dit wezenlijk bijdraagt aan de geloofwaardigheid van hun initiatief. Ze hebben iets meegemaakt in hun persoonlijke of professionele bestaan of

Figuur 2
Enkele persoonlijke verhalen van
initiatiefnemers



KRUISKAMP ONDERNEEMT

Initiatiefnemers wonen in de buurt, zien het ondernemers-potentieel en willen dat nu echt tot uitdrukking laten komen.



WEHELPEN.NL

Initiatiefnemers stonden door ziekte tijdelijk buiten de samenleving en wilden wel actief blijven bijdragen aan de maatschappij en gelijktijdig hun eigen zorgvragen organiseren.



ZORGZAME BUURT

Ouderen onder de initiatiefneemsters in de wijk willen in hun wijk blijven wonen en ervaren dat zonder sociale structuur als lastig.



MIJNBUURTJE

Initiatiefnemer zocht een manier om zich meer thuis te voelen in zijn eigen buurt.



BATAVIAWERF

Initiatiefnemer had grote passie voor houten boten en zette en zette de diskwalificatie van zijn bouwplannen door de bank als een vorm van nostalgie om in een culturele bezienswaardigheid.

HET NIEUWE SAMENWERKEN

Initiatiefnemers hebben teleurstellende ervaringen met de rol van de gemeenteraad bij burgerparticipatie.



MOEDIGE MOEDERS

Initiatiefneemster erkende dat haar zoon verslaafd was en zocht naar hulp om daar iets aan te doen.





ze hebben bepaalde misstanden gezien waardoor ze vastbesloten zijn om te werken aan een bepaalde verandering. Ze ontlene daar ook kracht aan, het motiveert hen om niet bij de pakken neer te zitten maar juist om in het geweer te komen. Ze hebben veelal goede redenen om zich te keren tegen bepaalde moeilijkheden die zich in hun leven of omgeving aandienen. Daarmee beschikken ze over een vorm van weten die ook voor plaatselijke overheden belangrijk is. Dat weten is niet bestuurlijk van aard maar geworteld in de maatschappelijke realiteit. Het gaat bijvoorbeeld niet zozeer over de bedoelingen en overwegingen van een beleid maar over de feitelijke uitwerking ervan of de betekenissen die het heeft voor verschillende groeperingen. In de publieke sfeer wordt dit type weten node gemist en ook om die reden is het bijzonder zinvol om maatschappelijk initiatieven te verwelkomen.¹⁴

De persoonlijke en de professionele wereld van initiatiefnemers lopen vaak door elkaar heen. Initiatiefnemers zijn tevens buurtbewoners, ze zijn niet alleen ondernemend maar willen zelf ook leven in de wereld die ze mede vorm geven. Dat zorgt nogal eens voor een vermenging van rollen, zeker wanneer initiatiefnemers in de beginfase worden geïdentificeerd met hun werkgever of zich manifesteren in andere sociale netwerken. Ze dragen dan de kleur van die achtergronden met zich mee, met als

gevolg dat gemeenten het lastig vinden om ze te plaatsen. Tegelijkertijd hebben veel initiatiefnemers ervaring in of met de publieke sector. Het zijn vaak geen vreemden die dergelijke initiatieven nemen, maar mensen die binnen hun gemeenschap of gemeente al eerder een maatschappelijke ambitie aan de dag legden. Dat is onderdeel van hun ondernemende kwaliteiten en van het idealisme dat ze uitdragen. Het gevolg is evenwel dat de omgang met deze initiatiefnemers vanuit de voorgeschiedenis belast kan zijn.

Verder valt op dat initiatiefnemers liever niet klagen. Ze kiezen bij voorkeur een constructieve opstelling. Ze zijn vooral bezig met het zoeken naar een manier waarop het *wel* kan. Wat ze minder interesseert is de vraag of hun voorstellen en plannen wettelijk zijn toegestaan, of ze compatibel zijn met het beleid en of ze passen binnen de prioriteiten die een college stelt. Wetten, regels, beleid en prioriteiten kunnen altijd worden aangepast, zo denken zij. Het gaat veel initiatiefnemers vooral om de vraag hoe het *zou moeten zijn* en ze zoeken naar wegen om dat te realiseren. Het wrange gevolg daarvan is soms dat ze vastlopen bij een poging om met de gemeente zaken te doen en dan verstrikt raken in bepaalde procedures die de gemeentelijke overheid hanteert. Dat deed zich onder meer voor bij *Kruiskamp Onderneemt*, waar de initiatiefnemers graag een leegstaand pand in de buurt wilden voor hun ondernemende activiteit. Ze bewandelden aanvankelijk de koninklijke weg door in overleg met de gemeente te zoeken naar een passend pand. Waarop de toenmalige wethouder zich als vastgoedondernemer opstelde. Dat was op zichzelf al een verrassend iets. Maar die verrassing werd nog sterker toen *Kruiskamp Onderneemt* op een zeker moment merkte dat er in het door hen beoogde pand een antikraakbeweging zat die er dezelfde activiteiten ontwikkelde als de initiatiefnemers van plan waren geweest!

Ten slotte ontmoeten gemeenten in de personen die met maatschappelijk initiatief beginnen veelal hun *evenknie*. Het betreft bijna steeds hoog opgeleide burgers. Ze volgden een HBO of WO opleiding of ze functioneren in de praktijk op dat niveau. In het geval van *Mijnbuurtje* werd dat zelfs een vereiste om als Community Manager aan de slag te kunnen. Die functie vereist nu eenmaal de nodige sociale en communicatieve vaardigheden. Het is voor gemeenten dus niet zo gemakkelijk om deze initiatiefnemers met een kluitje in het riet te sturen. Bovendien blijken veel initiatiefnemers goed op de hoogte van de plaatselijke omstandigheden. *Zij staan niet alleen in de samenleving, maar zijn zelf die samenleving*. Ze vertolken de behoeften van mensen en de mogelijkheden die in buurten voorkomen. Het gegeven dat de gemeente qua informatie en

argumentatie niet altijd de meerdere is, maakt het moeilijk om de voorgestelde initiatieven zomaar weg te wuiven. Betrokken initiatiefnemers zijn dus relevant. Ook als de gemeente dat niet in voldoende mate erkent dan zal de sociale omgeving dat graag in herinnering brengen.

2.2 Gunnen om te geven

‘Je weet zelf dat je een goed gevoel krijgt als je iemand iets geeft. Dat goede gevoel gun je iemand anders toch ook? Daarom is het belangrijk om het te vragen als je zelf iets nodig hebt. Het is goed als iemand anders de kans krijgt om je te helpen.’ Dit citaat is afkomstig van Kitty Heslen, een van de wijkbewoners in Woensel die het initiatief nam tot de *Zorgzame Buurt*. Het illustreert in onze ogen een opmerkelijke verandering in de motieven om tot maatschappelijke activiteit over te gaan. Het drukt immers uit dat geven belangrijker is dan krijgen en zeker dan nemen. Vanuit de gedachte dat mensen elkaar zouden moeten gunnen om te geven is het belangrijk om voorbij te komen aan de *vraagverlegenheid* die zo kenmerkend is geworden voor onze huidige samenleving. Menig maatschappelijk initiatief beoogt zoiets te doen. Het maakt voor veel initiatiefnemers de kern van het *samenleven* uit: het vinden van een nieuwe nabijheid en vormen van samen werken.¹⁵ Juist voor degenen die een eerste stap zetten naar maatschappelijk initiatief én de mensen die zich daarbij aansluiten speelt het geven een centrale rol.

Kijkend naar de verschillende initiatieven valt ons op dat de accenten van het geven en nemen veranderen. Er kan in beginsel onderscheid tussen drie vormen van geven worden gemaakt:

- a. **Directe wederkerigheid.** Daarbij schept elke gift aan de kant van de ontvanger een schuld die hem of haar ertoe verplicht om op termijn iets aan de oorspronkelijke gever terug te geven. Deze plicht-om-terug-te-geven is een ijzeren wet die elke menselijke samenleving kent.¹⁶ Ze doet haar werk ook in de moderne markteconomie, waar ze door middel van contracten en daarmee samenhangende wettelijke maatregelen wordt gesanctioneerd.
- b. **Uitgestelde wederkerigheid.** Daarbij geef ik iets aan een persoon, die op zijn beurt iets geeft aan een derde persoon terwijl die weer iets geeft aan een vierde et cetera. Vroeg of laat is de cirkel rond en krijg ik zelf iets van een onbekende die strikt

genomen nooit iets van mij ontvangen heeft. Deze uitgestelde wederkerigheid is alleen mogelijk in een groep of samenleving waarin mensen vertrouwen in elkaar hebben. Omgekeerd geldt dat het geven aan anderen zonder meteen iets terug te krijgen op zijn beurt een zeker vertrouwen genereert.

- c. **Geven met de blik op oneindig.** Daarbij wordt de vraag of, op welke termijn of van wie ik iets zal terugkrijgen niet meer gesteld. Het geven wordt een waarde op zich, een plicht waarvan motieven en effecten eerder religieus dan maatschappelijk zijn. We vinden deze vorm van geven dan ook vaak in samenlevingen die een sterke religieuze traditie kennen

Het is duidelijk dat de eerste vorm van wederkerigheid in de moderne samenleving domineert. Zowel in het zakenleven als in het persoonlijke leven nemen we aan dat er een zekere balans van geven en nemen tussen partners bestaat. Dat maakt een bepaalde calculus mogelijk: veel mensen geven iets aan anderen omdat ze verwachten dat het op redelijk korte termijn bepaalde voordelen biedt. Daarmee is op zichzelf niets mis, maar toch viel het ons op dat het bij de door ons bezochte initiatieven meer op de tweede (en soms zelfs de derde) vorm van geven aankomt. Bij een project als de *Zorgzame Buurt* bijvoorbeeld doen ouderen mee die nog vitaal genoeg zijn om hun buurtbewoners te helpen. Zij geven hun tijd, aandacht of energie in de hoop dat iemand anders dat later voor hen zal doen.

Daarmee is het geven niet volkomen altruïstisch geworden. Maar het impliceert wel een interessante verandering ten opzichte van het eerste type dat in onze samenleving domineert en de basis van het economisch denken vormt. Wellicht wijst de opkomst van dat tweede type op een correctie, een poging tot het herstellen van maatschappelijk vertrouwen dat door de dominantie van het marktdenken is aangetast.

Overigens kan men deze correctie op meerdere manieren opvatten. Het zou kunnen dat we na enkele decennia waarin velen het Angelsaksische model omarmden weer naar het Rijnlandse model terugkeren. In het ene geval gaat de aandacht vooral naar de korte termijn en individuele belangen uit, gecompenseerd door meer persoonlijke vormen van liefdadigheid. In het andere geval ligt de nadruk op de langere termijn en een gemeenschappelijk belang, maar lopen we een groter risico van individuele profiteurs. Deze opvatting lijkt in zoverre adequaat dat de weerstanden tegen het



Kitty en José van
de Zorgzame Buurt

Angelsaksische model in Nederland toenemen, al wil lang niet iedereen naar de klassieke verzorgingsstaat terug.

Maar het kan ook gaan om een correctie die zich binnen het Rijnlandse model voltrekt in die zin dat de grootschalige en veelal anonieme arrangementen van de verzorgingsstaat gaandeweg plaats maken voor of worden aangevuld met het streven naar een soort ‘dorpssamenleving’ waarin kleinschaligheid, nabijheid en de menselijke maat bepalend zijn. Dat maakt voor het evenwicht van geven en nemen nogal uit. Door de anonimiteit van een verzorgingsstaat is nemen vrij gemakkelijk terwijl het geven moeilijk is. Het betalen van premies of belastingen (‘geven’) ervaren vele burgers als verlies terwijl eventueel misbruik van de voorzieningen (‘nemen’) relatief onschuldig lijkt omdat er niemand is die schade lijdt. Door het meer ‘dorpse’ karakter van de maatschappelijke initiatieven die we hier bespreken doet zich juist het omgekeerde voor. Daar is het helpen van anderen (‘geven’) relatief gemakkelijk en zwartrijden (‘nemen’) juist moeilijker omdat men elkaar persoonlijk kent. In die zin vormt het kleinschalige van de hier besproken projecten niet zozeer een zwakte als wel een relevante aanvulling op de moderne verzorgingsstaat.

3

Partners

3.1 Actieve volgers en samenwerkingspartners

Initiatiefnemers hebben altijd ‘meewerkers’. Het gaat om degenen die het initiatief zowel aan de binnenkant als aan de buitenkant van steun voorzien. Aan de binnenkant van het initiatief bevinden zich de volgers. Dat zijn doorgaans personen die duidelijk verwantschap hebben met de initiatiefnemers. We doelen uiteraard niet op bloedverwantschap, maar op een verwantschap in de zin van gedeelde passies. Het zijn gelijkgestemden, een groep die we in het volgende hoofdstuk zullen bespreken. We vergelijken ze met de *early adopters* die men bij theorieën over innovatie onderscheidt.¹⁷ Hoewel de volgers niet vooropgaan zoals de eigenlijke initiatiefnemers, zijn ze doorgaans even gepassioneerd en betrokken bij maatschappelijke vraagstukken. Ze houden er alleen een wat andere prioriteitstelling op na. Ze zijn bijvoorbeeld bij meerdere projecten betrokken en stellen daarom niet één zaak voorop. Het belang van goede volgers laat zich echter niet onderschatten.¹⁸ Dankzij hen kunnen initiatiefnemers meters maken en de zaak verder brengen. Het is de chemie tussen initiatiefnemers en volgers die maakt dat zij aan een half woord genoeg hebben zodat er aan de binnenkant van het initiatief weinig problemen ontstaan en men zich vooral op de ontwikkelingen buiten kan concentreren.

Ook aan die buitenkant dienen zich meewerkers aan. Dat zijn de samenwerkingspartners van maatschappelijke initiatieven. Ze maken met hun steun de realisatie of groei van bepaalde ideeën mogelijk. Een van de belangrijkste (zo niet de belangrijkste) bijdragen van deze partners is dat zij voor de ruimte zorgen waar initiatiefnemers en volgers aan de slag kunnen. Die ruimte kan evengoed fysiek zijn als digitaal. Sommige mensen stellen een kamer of woning ter beschikking, andere zorgen voor de ontwikkeling van een digitale infrastructuur. Ook wanneer het ter beschikking stellen van ruimte formeel door een organisatie gebeurt, dan nog spelen de mensen van die organisatie een beslissende rol. Net als bij de volgers mogen we het belang van de externe samenwerkingspartners niet onderschatten. Zonder hun inbreng is de realisatie van maatschappelijke initiatieven welhaast onmogelijk. In elk geval komen wij als Denktank tot de conclusie dat initiatieven op enig moment *hulp* nodig hebben. De consequenties daarvan zijn tweeledig en voor de plaatselijke overheid zeer relevant.

“Het nieuwe maatschappelijk initiatief kent andere wetten, regels en vertegenwoordigingsprincipes dan de huidige overheid; daarbij leren aansluiten is onze inspirerende en soms pijnlijke zoektocht; Onze grootste maar vaak onderbenutte kracht daarbij is dat we als ambtenaren, bestuurders en politici allemaal ook gewoon burger zijn, in een buurt wonen en ons sociale netwerk in de samenleving hebben.”

Nico Versteeg

Ten eerste zou het niet goed zijn als de overheid in algemene zin en de gemeente in het bijzonder zich bij het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven zeer terughoudend opstellen. Wij vinden niet dat deze initiatieven alleen bestaansrecht hebben wanneer ze financieel op eigen benen kunnen staan. Ondersteuning vanuit de overheid kan wel degelijk zin hebben. Het gaat erom dat gemeenten een strategie ontwikkelen waarmee ze preciezer kunnen bepalen welke initiatieven in welke fase welke ondersteuning kunnen gebruiken en welke rol zij zelf kunnen spelen om initiatieven te helpen. Soms zal dat betekenen dat de gemeente die ondersteuning zelf biedt, maar regelmatig kan die steun elders in de samenleving en bij andere partners worden gevonden.

Ten tweede moeten we oppassen voor de wat regenteske reflex die overheden (ook gemeenten) regelmatig laten zien. Nog al te vaak poneert de overheid zichzelf als een instantie die boven de samenleving uittorent, die haar overziet, die haar beoordeelt of die zelf beslist welke maatschappelijke partij haar steun verdient en welke niet. Een dergelijke houding lijkt ons niet gepast. De overheid is geen zelfstandige entiteit die het altijd beter weet dan haar eigen burgers. Overheden – zekere lokale – staan in dienst van de gemeenschap. Ze vormen een collectieve voorziening via welke de gemeenschap in zichzelf investeert. Het is waar dat het algemeen belang respectievelijk de publieke zaak de centrale toetssteen blijft van het overheidshandelen, maar daaruit volgt niet dat initiatieven die buiten de overheidssfeer ontstaan uitsluitend een privaat belang dienen. Integendeel. De initiatieven waarop wij hier doelen hebben in de meeste gevallen óók een algemeen belang als doel. De initiatiefnemers laten zich weliswaar zien van hun ondernemende en gedreven kant maar ze zetten zich óók voor maatschappelijke doelen of idealen in. De houding van een overheid die doet alsof ze bij het bepalen van de publieke zaak het monopolie heeft, lijkt ons niet adequaat.

3.2 Afscheid van het gelijkheidsdenken en de meetbaarheid

Een hieraan verwante kwestie is dat overheden graag uitgaan van het gelijkheidsdenken. Ze vinden planvorming alleen goed wanneer alle partijen zijn gehoord. Voorzieningen zouden voor iedereen in Nederland gelijk of in gelijke mate toegankelijk moeten zijn.¹⁹ Bij de beleidsvorming is het uitsluiten van bepaalde groepen taboe. De politieke logica vraagt dat bestuurders beter vooraf kunnen bewijzen

dat hun plannen geen enkele ongelijkheid tot gevolg hebben. Anders worden ze daar later politiek op afgerekend. Het volstaat niet eens om achteraf te meten of de beoogde effecten zijn behaald. Tegenwoordig willen we steeds vaker van te voren weten hoe groot de kans is dat bepaalde effect zullen optreden.²⁰ Men zou eens op het idee komen dat het gemeenschapsgeld op een onrendabele wijze wordt besteed. In feite houdt het openbaar bestuur zichzelf daarmee in de tang en sluit men het doen van experimenten uit. Waar men desondanks tot experimenteren overgaat, is vaak sprake van *gecontroleerde* experimenten in de zin dat de condities strak bepaald worden om te vermijden dat er politiek onwenselijke resultaten uitkomen.

Dat alles botst evenwel met de aard van maatschappelijke initiatieven. Deze zijn niet alleen bereid maar ook in staat om over het risico van een ongelijke behandeling te oordelen. Zo werd in het geval van *Kruiskamp Onderneemt* vanuit de gemeente aan de initiatiefnemers gevraagd hoe zij ervoor wilden zorgen dat alle bewoners konden participeren. Daarbij had men vooral de allochtone bewoners op het oog. De veronderstelling was kennelijk dat een initiatief alleen succesvol is als iedereen meedoet. Toch bleek deze vraag voor de betreffende initiatiefnemers in het geheel niet relevant: meedoen met hun project was nu juist een manier om ongelijkheid te verminderen. Zij meenden dat de verantwoordelijkheid om mee te doen bij de buurtbewoners zelf lag. Wie niet wil meedoen, doet gewoon niet mee maar verder is iedereen van harte welkom. Hetzelfde zagen we bij de *Zorgzame Buurt*, waar inmiddels een behoorlijk deel van de buurt actief participeert. Het is alleen nooit 100 procent en dat is zowel voor de initiatiefnemers als voor de deelnemers aan activiteiten geen probleem. Met andere woorden, de behoefte om mensen die geen interesse hebben voor hun initiatief alsnog te activeren, speelt hier geen rol. De initiatiefnemers zijn op zoek naar de mensen die uit zichzelf iets willen, want alleen op die manier kan er een beweging op gang komen. Hoeveel mensen er uiteindelijk meedoen is geen maatstaf voor succes. Het gaat bij deze initiatieven meer om de vraag of mensen samen iets bereiken, of ze invulling geven aan hun maatschappelijk doel. Aantallen deelnemers of het volume aan georganiseerde activiteit zegt daar weinig over. Als er niemand (meer) wil meedoen, dan houdt het initiatief op te bestaan.

4

Het netwerk in de omgeving

4.1 Lokaliteit

De door ons onderzochte maatschappelijke initiatieven staan alle dicht bij hun doelgroep. En wel letterlijk: ze zijn altijd vlakbij. Ook voor initiatieven op het internet zoals *Mijnbuurtje* of WeHelpen.nl is lokaliteit een belangrijke uitgangspunt. Ze zijn aanwijsbaar op de kaart en zijn door de beperkte schaal voor mensen bevatbaar. Ze sluiten direct aan op het dagelijkse leven van de buurt. Ze brengen een verbinding aan tussen mensen en lokale gemeenschappen. Hoe die lokaliteit een invulling krijgt of uitgewerkt wordt, verschilt uiteraard van geval tot geval. In figuur 3 laten we dit zien voor de initiatieven die de Denktank heeft onderzocht.

De contacten zijn niet alleen lokaal maar ook altijd persoonlijk en informeel van aard. Bij de spanning die er vaak is tussen de systeemwereld van gemeentelijke of professionele organisaties enerzijds en de leefwereld van burgers anderzijds gaat hun belangstelling onmiskenbaar uit naar de leefwereld.²¹ Wat dat betreft ligt het zwaartepunt van deze initiatieven niet bij verplichtingen, gedragsregels of procedures, kortom bij *moeten*. Er is eerder sprake van *ont-moeten* in beide betekenissen van het woord. Het zwaartepunt ligt juist bij de inhoud, de persoonlijke relaties en het initiatief. Dat zorgt ervoor dat mensen elkaar (opnieuw leren) kennen. Ons-kent-ons en vertrouwen vormen aldus de basis van het initiatief.

De inzet van moderne communicatiemiddelen staat meestal in dienst van de onderlinge verbondenheid. De ontwikkeling van het internet en van digitale of mobiele media droeg sterk bij aan de expansie van het verschijnsel maatschappelijk initiatief. Begin jaren negentig van de vorige eeuw (amper twintig jaar geleden) beperkte het gebruik van internet zich tot een klein aantal 'nerds'. De meeste gezinnen hadden destijds niet eens een computer in huis. Later deed de Personal Computer (PC) vrijwel overal zijn intrede. Na het midden van de jaren negentig nam ook de mobiele telefoon een hoge vlucht, al was dat toen vooral bedoeld om mee te bellen. Vanaf het jaar 2000 begint het internet echt te groeien en zetten de eerste mensen een e-mailadres op hun visitekaartje. Toch is het vooral de snelle opkomst van sociale media sinds 2005 die een derde golf aan maatschappelijke initiatieven inluidt. Mensen vinden gelijkgestemde geesten bij voorkeur via internet. Bovendien kunnen mensen hun passies delen met personen die niet direct in hun directe omgeving maar elders ter wereld wonen. Daarbij zien we iets paradoxaals, namelijk dat een tool die het mogelijk maakt om op ieder willekeurig moment alle willekeurige plaatsen op de wereld met elkaar te laten

Figuur 3 Het lokale aspect van maatschappelijke initiatieven

Biedt ondernemers in de wijk een plek om hun ondernemende activiteiten ook voor de wijk te ontplooiën.

Experimenteert met planvorming in een specifieke buurt op zoek naar een andere rol voor de gemeenteraad.

HET NIEUWE
SAMENWERKEN

KRUISKAMP ONDERNEEMT

Biedt individuen met zorgvragen de mogelijkheid die vragen in de directe eigen omgeving te organiseren.

WEHELPEN.NL

Biedt een buurthuiskamer voor iedereen (jong en oud) die daar in de buurt gebruik van wil maken.

ZORGZAME BUURT

Biedt digitaal platform aan een buurt om samen verder te ontwikkelen.

MIJNBUURTJE

Doorbreekt het lokale taboe dat rust op verslaving van tieners en verenigt moeders in zelfhulpgroepen.

Werkt met lokale en regionale re-integranten aan terugkeer naar de arbeidsmarkt en het behalen van startkwalificaties.

BATAVIAWERF

MOEDIGE MOEDERS





Coen en Maaïke van WeHelpen.nl

“Als verticaal georganiseerde overheid moeten wij nog leren onderdeel te zijn van de nieuwe horizontale netwerksamenleving”

Rob van Gijzel

communiceren, er vooral toe leidt dat mensen elkaar weer in hun directe omgeving gaan zien en spreken. Overigens is dat niet alleen het geval bij de maatschappelijke initiatieven die we hier bespreken. Uit onderzoek naar de rellen die vorig jaar in Haren plaatsvonden, bleek eveneens dat moderne media vooral als hulpmiddel voor het onderhouden van traditionele vriendschappen en sociale betrekkingen werden gebruikt.²² Dat onderhoud van bestaande contacten speelt ook bij onze maatschappelijk initiatieven mee. Ofschoon platforms als MijnBuurtje.nl en WeHelpen.nl via het internet de gehele aardbol kunnen verbinden, willen ze in de eerste plaats op lokaal niveau verbindingen tot stand brengen tussen mensen die blijkbaar niet meer gewoon zijn om elkaar te ontmoeten en met elkaar praten.

4.2 Verwantschap

De betekenis van nabijheid en lokaliteit komt ook tot uitdrukking in het feit dat mensen méér dan voorheen zoeken naar een zekere *verwantschap* met anderen. Het gaat vooral om verwantschap in mentale zin: een groep van mensen die eenzelfde interesse delen of eenzelfde leefstijl aanhangen.²³ Op dat punt toont het ontstaan van maatschappelijke initiatieven een antagonistische beweging en wel in die zin dat mensen naar warmte en geborgenheid zoeken als compensatie voor een wereld die steeds grootschaliger en functioneler wordt. Zo zien we midden in de moderne stad een terugkeer naar het dorpsgevoel en het dorpsse samenleven dat kenmerkend voor de oude landelijke kernen was.

Nu wijzen we niet als enigen op deze merkwaardige dialectiek. Een auteur als Manuel Castells, een van de eersten die grondig over het proces van globalisering heeft nagedacht, zag dat de tendens tot schaalvergroting van de weeromstuit een behoefte aan schaalverkleining oproept.²⁴ Naarmate we onderdeel worden van wereldwijde netwerken, krijgt ook de eigen leefwereld meer betekenis. In die zin kan men het opbloeien van maatschappelijke initiatieven ook als een sociaal en lokaal antwoord op het wereldwijde proces van modernisering zien. Dat is niet zo verrassend als men beseft dat 40 procent van de Nederlanders blijkens een recent onderzoek onder gevoelens van eenzaamheid te lijden heeft.²⁵

Toch leiden deze verwantschappen niet altijd tot hechte vriendschappen die enkele decennia blijven bestaan. Ze brengen veeleer ‘zwakke relaties’ tot stand: relaties met personen die men toevallig tegenkomt en slechts oppervlakkig kent. Intussen zijn dergelijke ‘weak ties’ hoogst functioneel. Het simpele feit dat mensen elkaar kennen, maakt dat zij bij elkaar terecht kunnen voor kleine vragen, zoals het doen van een boodschap, het meerijden naar een ziekenhuis of een introductie bij een interessante werkgever. Het zijn in de moderne samenleving vooral dit soort netwerken die maken dat mensen aanspraak in hun omgeving vinden.²⁶ De meer diepgaande relaties komen langs die weg niet zo snel tot stand. Voor het organiseren van bijvoorbeeld mantelzorg lijken ze minder geschikt. Dat onderstreept nog eens dat men maatschappelijke initiatieven niet al te gemakkelijk als een substituut voor dure arrangementen van de verzorgingsstaat mag zien. *Als voertuig voor mensen die zich organiseren om samen een aantal relatief lichte problemen aan te pakken, zijn maatschappelijke initiatieven heel geschikt.* Maar het is zeer de vraag of men op deze manier ook grootschalige bezuinigingen respectievelijk structurele ingrepen in de verzorgingsstaat kan opvangen. Het beantwoorden van die vraag is zonder empirisch onderzoek niet mogelijk.

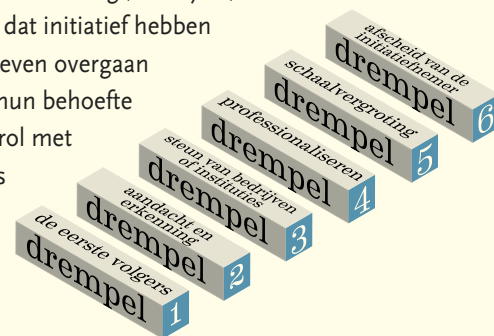
5

Ontwikkelpad van maatschappelijk initiatief

5.1 Drempels voor continuïteit

Het is de Denktank opgevallen dat veel, maar niet alle maatschappelijke initiatieven erin slagen om hun continuïteit te borgen. Daarmee zeggen we niet dat continuïteit een graadmeter voor het succes van deze initiatieven is. Ze ontstaan omdat mensen ervoor kiezen iets nieuws te beginnen en ze verdwijnen veelal vanzelf als mensen er geen heil meer in zien. Sommige initiatieven groeien door en institutionaliseren zich, andere blijven bewust of onbewust klein. En weer andere initiatieven haken bij een reeds bestaande stichting, vereniging of organisatie aan. De vraag hoe groot een initiatief uiteindelijk wordt, is in de ogen van de Denktank geen goede meetlat voor hun succes. Ook een bescheiden initiatief dat met amateurs werkt, kan voor betrokkenen een grote toegevoegde waarde hebben.

Het antwoord op de vraag wat we onder een ‘goed’ of ‘succesvol’ maatschappelijk initiatief moeten verstaan, komt in de eerste plaats toe aan de betrokkenen. Zelfs wanneer ze als ervaringsdeskundigen tot een ander oordeel komen dan de professionals die voor een publieke (of publiek gefinancierde) instelling werken. Het zijn immers hún zorg-, welzijns-, onderwijs- of veiligheidsbehoeften die hen tot het nemen van dat initiatief hebben gebracht. Het is zelfs zo dat burgers soms tot eigen initiatieven overgaan omdat de publieke dan wel professionele instelling niet in hun behoefte voorziet.²⁷ Daaruit volgt echter niet dat de gemeente geen rol met betrekking tot maatschappelijke initiatieven heeft. Die rol is er zeker maar om haar goed te benoemen dienen we eerst te begrijpen hoe maatschappelijke initiatieven zich ontwikkelen en welke drempels ze daarbij op hun pad vinden.



Op de weg naar duurzaamheid en blijvend succes neemt elk initiatief meerdere hindernissen. Die drempels zijn niet alleen specifiek voor het ontwikkelstadium van een bepaald initiatief, ze hebben ook gevolgen voor de specifieke rol van een gemeentelijke overheid in dat verband. Ter vermijding van misverstanden benadrukken we dat er geen blauwdrukken voor het verloop van maatschappelijke initiatieven zijn. Men kan evenmin zeggen dat deze drempels een vaste volgorde kennen of dat het overwinnen ervan lineair verloopt. Ieder initiatief ontwikkelt zich op een specifieke manier. Ook daarom zijn metingen of lijstjes met criteria om te bepalen welke initiatieven men serieus dient te nemen niet op hun plaats. Ze helpen wellicht te begrijpen wat er gebeurt, maar kunnen nooit recht doen aan de brede variatie die de praktijk nu eenmaal laat zien. Dit gezegd hebbende denken we dat een onderscheid tussen zes drempels zinvol is.

5.2 Drempel 1: de eerste volgers



Bij hun start lijken maatschappelijke initiatieven voornamelijk uit ongerichte energie te bestaan. De initiatiefnemers hebben wilde plannen of ideeën en ze praten erover met iedereen die het horen wil. Ze verspreiden hun voorstellen, vertellen erover en houden ze nadrukkelijk niet voor zichzelf. Het komt ook voor dat initiatiefnemers hun ideeën juist wel voor zichzelf houden uit angst dat anderen ermee aan de haal gaan. Die gedachte is soms terecht.

Deze fase is vaak ook de tijd waarin zich de eerste tegenslagen aandienen. Bepaalde zaken blijken niet direct te lukken of de gemeente zegt nee als een initiatiefnemer zijn ideeën presenteert. Zo stond de gemeente in het geval van *Kruiskamp Ondernemt* voor een ingewikkelde vraag toen bepaalde ondernemers vroegen om een leegstaand schoolgebouw ter beschikking te stellen voor hun activiteit. Nog los van het feit dat de gemeente de verkoopwaarde van het pand als financiële dekking voor een nieuw schoolgebouw wilde inzetten, was er de vraag hoe serieus en betrouwbaar de initiatiefnemers waren. Al met al toonde deze eerste fase een zeker ongemak. Dat was eveneens het geval bij de *Moedige Moeders* uit Volendam waar de zowel de burgemeester als de professionals in eerste instantie niets wilden weten van het initiatief. En dan hebben we het alleen nog maar over de initiatieven die het gehaald hebben. Niemand weet hoeveel behartenswaardige ideeën langs deze weg ontmoedigd zijn.

Het is een periode waar niet alleen de gemeente maar vooral de initiatiefnemers doorheen moeten. Iedereen begrijpt dat een gemeente niet alle voorstellen en vragen vanuit de samenleving kan honoreren. Het is een kwestie van wederzijds aftasten en kijken of het serieuze voorstellen betreft. Gaan de initiatiefnemers door? Hoe gaan ze om met tegenslag? Slagen ze in het vinden van een alternatief? Volharden ze in hun wensen en doelstellingen? Via deze en andere vragen krijgt de gemeente een eerste beeld van het betreffende initiatief. De initiatiefnemers kunnen van hun kant laten zien wat ze in huis hebben.

Beslissend bij het nemen van deze drempel lijkt ons *het aansluiten van de eerste volgers*. Als de initiatiefnemers volhouden, door de weerstand heen breken en wilskracht tonen, dan brengen zij daarmee een beweging in hun eigen netwerk op gang. Dit moet ertoe leiden dat anderen enthousiast worden en zich aansluiten bij het initiatief of gaan helpen

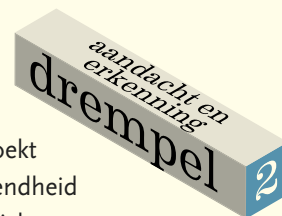
om het verder te brengen. Zo komt er voor het eerst meer wind onder de vleugels van het project. Hoewel dit pas een eerste drempel is, heeft ze vaak beslissende betekenis. Het passeren ervan demonstreert dat het initiatief niet alleen op de energie van een enkeling berust. Er blijkt enig draagvlak te bestaan, er zijn kennelijk meer personen die erin geloven, er ontstaat een basis om voort te gaan. In schema 2 laten we voor enkele door de Denktank bekeken initiatieven zien welke volgers zich aansloten.

Schema 2: enkele voorbeelden van 'eerste volgers'

MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEF	EERSTE VOLGERS
Kruiskamp Onderneemt	Enkele ZZP-ers in de wijk beginnen zich rondom het initiatief te verenigen en willen het samen verder brengen.
Mijnbuurtje	Collega-ondernemers sluiten zich aan bij initiatiefnemers en vormen samen een VOF die als kernteam de ontwikkeling van Mijnbuurtje verder gaat aansturen.
Zorgzame Buurt	Enkele ouderen die eerder al onsuccesvol probeerden om zelf een initiatief van de grond te krijgen, sluiten zich aan.
Bataviawerf	Een houthandelaar stelt hout ter beschikking voor het leggen van de kiel en de gemeente wijst een stuk grond aan bij het water om die kiel te leggen.

5.3 Drempel 2: aandacht en erkenning

Heeft het initiatief eenmaal de eerste drempel genomen, dan komt het vaak in een stroomversnelling terecht. Er worden eerste resultaten geboekt en het enthousiasme in de omgeving maakt dat het initiatief enige bekendheid krijgt. Dat kan gebeuren in de vorm van conferenties waar initiatieven zich presenteren – ze staan dan vaak als leuk, innovatief, vernieuwend of gedurfd te boek – en waar mogelijk een doorbraak in aandacht of bekendheid wordt bereikt. Zo kon *Mijnbuurtje* zich presenteren op een grote conferentie over burgerinitiatieven in Nijmegen. Dat is het begin van een soort natuurlijk sorteringsproces. Sommige initiatieven weten het podium te bereiken en andere niet. Weer andere stellen dat podium helemaal niet op prijs en kiezen ervoor om klein te blijven. Intussen moeten de maatschappelijke initiatieven die doorgroeien wel een volgende drempel nemen. Schema 3 illustreert voor enkele door ons bekeken initiatieven op welke manier het verkrijgen van aandacht en erkenning daar in zijn werk ging.



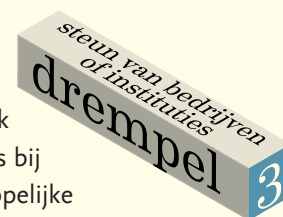
Schema 3: enkele voorbeelden van 'aandacht en erkenning'

MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEF	AANDACHT EN ERKENNING
WeHelpen.nl	Genomineerd Accenture Innovation Awards publieksprijs
Moedige Moeders	Winnen Nationaal Compliment en sinds oprichting vele tientallen keren in de media geweest
Zorgzame Buurt	Erkenningssubsidie van de gemeente en aandacht in lokale media
Bataviawerf	Bezoek van prins Bernhard en aansluitend namens de prins ontvangen donatie

Die tweede drempel houdt in dat men *voldoende aandacht en erkenning in de media* voor het initiatief genereert. Als er genoeg enthousiastelingen meedoen, het netwerk is gemobiliseerd, het initiatief is gestart en niet alleen de eerstelingen maar ook anderen bereid zijn om het serieus te nemen dan wordt het zaak om de aandacht van een bredere kring op zich te vestigen. We weten dat die aandacht altijd schaars en beperkt is. Zowel de media als partners in andere netwerken nemen niet alle initiatieven even serieus. Gemeenten op hun beurt kunnen niet alle initiatieven van een erkenningssubsidie voorzien. Op die manier voltrekt zich opnieuw een schifting: de publieke aandacht gaat vooral uit naar initiatieven die men sterk waardeert, die bijzonder kansrijk lijken, die door uiteenlopende organisaties als beloftevol worden gezien en waar de media veelvuldig hun licht op werpen. Het blijft zelden bij eenmalige aandacht. Bepaalde initiatieven worden zelfs onder media-aandacht bedolven. In dat geval moet de gemeente een spannende rol spelen. Want van de ene kant draagt ze met haar aandacht bij aan de publieke erkenning van het initiatief, van de andere kant loopt ze door een overmaat aan aandacht het risico om het initiatief te verstikken.

5.4 Drempel 3: steun van bedrijven of instituties

Het georganiseerde netwerk, de betrokkenheid van volgers en de erkenning vanuit media of andere partijen maken dat een maatschappelijk initiatief zich verder kan ontwikkelen. De echte doorbraak komt echter pas bij het nemen van de volgende drempel. De praktijk leert dat veel maatschappelijke initiatieven substantiële steun nodig hebben. In bepaalde gevallen ontbreekt het aan een fysieke ruimte om bij elkaar te komen. Die ruimte wordt dan door een andere



partij ter beschikking gesteld omdat de initiatiefnemer dat niet kan betalen. In andere gevallen is een financiële injectie vereist, een investering die het mogelijk maakt om de plannen uit te rollen en in de praktijk om te zetten. Het belang van deze drempel wordt vaak onderschat. In het huidige debat over maatschappelijke initiatieven neemt men al te gemakkelijk aan dat burgers het maar gewoon zelf moeten doen. Desalniettemin blijkt dat alle succesvolle maatschappelijke initiatieven op enig moment hulp kregen.

Dat brengt ons dan ook bij de derde drempel. Deze houdt in dat het initiatief ondersteuning vanuit bedrijven of instellingen ontvangt. Het gebeurt in de regel pas nadat het initiatief de aandacht van een bredere omgeving wist te trekken. Dat kan als een natuurlijk proces van uitfilteren worden beschouwd. Het leidt er bijvoorbeeld toe dat er grotere spelers ontstaan zoals bedrijven, verzekeraars, woningcorporaties, zorginstellingen en banken, maar ook vermogende particulieren die het initiatief vooruit brengen. Dit verschijnsel is te vergelijken met het *patronaat* uit de zeventiende eeuw dat de toenmalige bloei van de kunsten enorm heeft gestimuleerd. Vanzelfsprekend zijn hier voor investeerders financiële belangen mee gemoeid en bestaan er ideeën over de vraag wat een maatschappelijk initiatief op de lange termijn zou kunnen opleveren. Daarnaast zal de behoefte bestaan om vanuit een sociale verantwoordelijkheid aan de ontwikkeling van bepaalde projecten bij te dragen.

Soms fungeert ook de gemeente als een steun verlenende partij. Een belangrijk punt is evenwel dat de gemeente hier een specifieke rol vervult. Zij is namelijk geen willekeurige partner. Betrokkenheid van een lokale overheid maakt initiatieven ook *officieel*. Dat lijkt in elk geval te gelden voor media of bepaalde groepen van burgers. Zij schatten de kansen van een project wellicht hoger in wanneer de plaatselijke overheid zich daarmee verbindt. De initiatiefnemers zelf kijken er vaak anders tegen aan. Zij maken de publieke waarde van hun project niet afhankelijk van de erkenning door een lokale overheid. Overigens hoeft de bijdrage van een gemeente niet alleen te bestaan uit het beschikbaar stellen van financiële middelen of onroerend goed. Gemeenten hebben veel meer te bieden, zoals toegang tot een netwerk, aanpassing van beleids- en bestemmingsplannen, het erkennen van een experimentele status, toegang verschaffen tot het bestuur of ambtelijke ondersteuning en advisering. Deze en andere bijdragen van de gemeente zijn soms in een eerdere fase aan de orde. Schema 4 laat voor enkele door de Denktank bekeken initiatieven zien dat er sprake was van ondersteuning door bedrijven en instellingen.

Schema 4: enkele voorbeelden van 'steun door bedrijven of instellingen'

MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEF	STEUN VAN BEDRIJVEN OF INSTELLINGEN
Kruiskamp Onderneemt	Gemeente stelt een pand beschikbaar in de wijk, fungeert als pilot voor Landelijke Stichting Aandachtswijken (LSA)
WeHelpen.nl	Zorgverzekeraars, pensioenfondsen en bank maken de ontwikkeling van de digitale omgeving mogelijk
Moedige Moeders	Politie die samenwerkingsafspraken maakt en gemeente die onder andere financiële middelen beschikbaar stelt
Zorgzame Buurt	Woningcorporatie stelt een woning ter beschikking in de buurt
Bataviawerf	Groot maritiem bedrijf wordt hoofdsponsor

5.5 Drempel 4: professionaliseren



Weet het maatschappelijk initiatief eenmaal de betrokkenheid van een grote speler te organiseren, dan ligt het voor de hand dat men op een zeker moment voor professionalisering kiest. Zeker als er grote geldbedragen mee gemoeid zijn. Toch zien we initiatieven heel verschillende keuzen maken. Het ene initiatief professionaliseert door te kiezen voor een bedrijfsmatige aanpak met alle verplichtingen van dien. Het andere zoekt juist ruimte voor het eigen ondernemerschap door zich aan te sluiten bij een bestaande organisatie of rechtsvorm. Tijdens haar werkbezoeken zag de Denktank zich geconfronteerd met verschillende kwesties die de professionalisering van initiatieven in relatie tot de gemeente lastig maken. Daarom gaan we er nu dieper op in. We pretenderen daarmee geenszins alle vragen in beeld te hebben gebracht, maar willen vooral enige herkenning oproepen van dilemma's uit de praktijk. Het vinden van een passend arrangement voor deze dilemma's is een van de uitdagingen waar gemeenten in de nabije toekomst voor komen te staan.

Een eerste vraag heeft betrekking op het *verdienmodel* van maatschappelijke initiatieven. Dat leidt in de relatie met een gemeente tot spanningen. In sommige verdienmodellen wordt winst gemaakt, in andere juist niet. Er zijn ook gevallen waarbij het verdienen van geld pas door een bijdrage van de gemeente mogelijk wordt. De initiatiefnemer die een schoolgebouw gebruikt om ondernemende activiteiten in de wijk te organiseren en daarbij zelf ruimte in dat gebouw aan derden verhuurt, verdient

de facto geld uit publiek eigendom. Men kan de vraag stellen hoe erg dat is. Het debat over maatschappelijke initiatieven leert dat dit in Nederland vaak moeilijk ligt. De gemeente zou daarmee de ene ondernemer voortrekken op andere, zelfs als die zich niet gemeld hebben. Men is vaak bang voor de politieke en maatschappelijke reacties die op een dergelijke beslissing volgen. Van de andere kant kan de vraag worden gesteld waarom die andere partijen zich dan niet hebben gemeld. Hoe het ook zij: vragen over het verdienmodel blijken in ons land een gevoelig punt. Een hieraan verwante kwestie is of particulieren die zich voor de publieke zaak inzetten op een financiële vergoeding mogen rekenen. Het gaat vaak om een flinke hoeveelheid tijd, geld of energie dus waarom zou men dat allemaal pro deo moeten doen? Opnieuw een punt dat in Nederland de nodige onenigheid oproept.

Vervolgens kan de *rechtsvorm* van initiatieven tot spanningen met de gemeente leiden. Op dit moment wordt er gewerkt met uiteenlopende rechtsvormen. In bepaalde gevallen richt men een stichting op, in andere gevallen kiest men voor een vereniging en in weer andere gevallen blijkt dat de coöperatie uitkomst biedt. Dat laatste geldt bijvoorbeeld voor de vele energiecoöperaties die overal in ons land ontstaan. Maar in veel gevallen ontbeert men een rechtsvorm die de eigendom van het individu enerzijds en de maatschappelijke of sociale doelstelling anderzijds op een zinvolle wijze combineert. Een bekende rechtsvorm als de Besloten Vennootschap gaat toch ook met heel wat regelgeving omtrent winst gepaard.

In de derde plaats levert het formele *eigendom* problemen op. Het is momenteel vooral de overheid die het beheer van gemeenschappelijk bezit in handen heeft. Er bestaat onduidelijkheid over de vraag of, hoe en onder welke voorwaarden dergelijk bezit door de gemeenschap zelf kan worden beheerd laat staan in eigendom genomen kan worden. Vooral omdat dit belangrijke consequenties voor de vermogenspositie van gemeenten heeft. Bepaalde eigendommen ter beschikking stellen aan maatschappelijke initiatieven is één ding maar het eigendom ook echt overdragen is een stap die veel verder gaat. Niettemin hebben sommige van onze gesprekspartners daarvoor gepleit. Wellicht is het goed om eens te kijken naar Engeland waar inmiddels experimenten met eigenaarschap van de plaatselijke gemeenschap vorm krijgen.²⁸

De hier geschetste kwesties rondom verdienmodellen, rechtsvorm en eigendom zijn voor gemeenten onder meer ingewikkeld, omdat er vooralsnog weinig *jurisprudentie* is. In welke situaties moeten gemeenten een maatschappelijk initiatief ondersteunen en in welke juist niet? We moeten nog afwachten of de (bestuurs)rechter van mening is dat het ondersteunen van een specifiek initiatief iets anders is dan het bevoordelen van een bepaalde ondernemer. Overigens is het oordeel daarover in eerste instantie niet aan de rechter, maar aan de wethouders en de gemeenteraad. De bedoeling van politiek bestuur is immers dat men ondanks een zekere willekeur toch bepaalde prioriteiten stelt of keuzes maakt. Op de rol en positie van de raad in relatie tot maatschappelijk initiatief komen we in hoofdstuk zes terug.

Een volgende kwestie raakt aan de *vormgeving van het publieke belang*. De vraag is immers wie daarover gaat. Is dat de gemeenschap of de gemeente? Hier zorgt de opkomst van maatschappelijke initiatieven naar opvatting van de Denktank voor een kentering. Het automatisme waarmee werd aangenomen dat de gemeente altijd de publieke zaak representeert, verliest terrein. De borging van een publieke belang kan zowel via de overheid als via allerlei maatschappelijke initiatieven geschieden en de vraag is nu hoe de samenhang van die twee zich in de toekomst zal ontwikkelen.

Schema 5: enkele voorbeelden van ‘professionalisering’

MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEF	PROFESSIONALISERING
Mijnbuurtje	Gebruik maken van bestaande stichtingen in wijken (bijvoorbeeld voor exploitatie wijkkrant) om Community Managers formele verbinding te geven.
WeHelpen.nl	Vormgeven van algemene voorwaarden, aansprakelijkheidsclausules voor vriendendiensten, statuten, reglementen van samenwerking tussen partners en systeemtoetsen digitale omgeving.
Moedige Moeders	Oprichting lokale stichtingen en landelijke stichting als koepelorganisatie.
Zorgzame Buurt	Geen eigen rechtsvorm, geen bestuur, daardoor bewust ook geen hiërarchie en geen voorzitter. Voor aangaan juridische verplichtingen onderdeel geworden van de wijkvereniging.
Bataviawerf	Introductie van professioneel bestuur en bestuurders die boven de initiatiefnemer zijn geplaatst.

Een hiermee samenhangend probleem is de manier waarop het proces van *besluitvorming* in Nederland is ingericht. We doelen daarmee op het gegeven dat de overheid in de regel initiatieven neemt en dat ze de andere partijen daar in een latere fase bij betreft. Relevant motief is uiteraard dat de overheid gelijke kansen en evenredige zeggenschap voor alle partijen garandeert. De besproken maatschappelijke initiatieven doorbreken dit patroon wel eens. Het is dan niet langer de overheid die tot initiatieven overgaat, in feite komt zij nu juist in een reagerende positie terecht. Een en ander doorkruist tal van aspecten in de besluitvorming die op zijn minst als een gewoonterecht worden gezien (zoals gehoord worden, betrokken worden en gevraagd worden). Bij maatschappelijke initiatieven gebeurt dat allemaal niet. Het is vooral aan de belanghebbenden zelf om op te staan en een eigen positie te verwerven. Het Nederlandse model van consensus en democratische besluitvorming staat een dergelijke benadering vaak in de weg.²⁹ Laten we niet vergeten dat er ook andere modellen bestaan dan het in Nederland gangbare model van consensuele besluitvorming en dat die niet altijd ondemocratisch zijn. Denk aan de vormen van majoritaire democratie die we in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten aantreffen en die zich vaak door een sterke traditie van burgeractivisme kenmerken.³⁰

5.6 Drempel 5: schaalvergroting

Zo komen bij het vraagstuk van de mogelijke schaalvergroting. Ook dat is een drempel die maatschappelijke initiatieven soms moeten nemen. Opvallend is echter dat velen de overgang naar een grotere schaal niet als een doel in zichzelf zien. Er zijn tal van initiatieven die mensen in wijken of buurten helpen en helemaal geen behoefte hebben om te groeien.

De beslissende vraag is uiteraard of schaalvergroting nuttig is en zo ja, waartoe. Vragen die dan een rol spelen zijn onder meer of men de eigen activiteiten uitbreidt naar een andere wijk dan wel een andere stad, of men wijzigingen in het oorspronkelijke concept overweegt, of men andere mensen wil inschakelen en of men zich op nieuwe publieksgroepen richt. Belangrijk punt is of een initiatief onder andere condities kan worden herhaald. Op grond van onze werkbezoeken vermoeden wij dat men bepaalde concepten of ideeën best naar een andere context kan overbrengen maar alleen indien er in die wijk of buurt opnieuw gepassioneerde initiatiefnemers respectievelijk



volgers zijn. Mede daarom zijn maatschappelijke initiatieven in twee plaatsen zelden identiek. Men moet telkens opnieuw bepalen of de gekozen aanpak voor bewoners en belanghebbenden in die nieuwe omgeving werkzaam is. Ter illustratie daarvan noemen we de manier waarop het concept *Moedige Moeders* voor Urk werd ingevuld. Die invulling week behoorlijk af van de aanpak die men aanvankelijk in de plaatsen Edam en Volendam gekozen had. In eerste instantie richtte het initiatief zich met name op moeders, omdat deze met hun gedrag de verslaving van de kinderen in stand hielden. Maar het daaruit afgeleide initiatief te Urk heeft zich vanwege de plaatselijke situatie ook op vaders gericht. Schema 6 laat voor enkele initiatieven zien hoe men tegenover het vraagstuk van de schaalvergroting staat.

Schema 6: enkele voorbeelden van ‘schaalvergroting’

MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEF	SCHAALVERGROTING
Mijnbuurtje	Schaalvergroting door uitrol van het concept naar andere buurten in dezelfde stad. Daar worden Community Managers geworven met verbindingen in de wijk die het concept kunnen gaan toepassen.
WeHelpen.nl	Is al een landelijk beschikbare dienst en zoekt schaalvergroting vooral in de verdere uitbreiding van functionaliteiten.
Moedige Moeders	Kreeg navolging in vele steden wat inmiddels heeft geleid tot de oprichting van een landelijke koepel.
Zorgzame Buurt	Geen schaalvergroting van het huidige concept binnen de huidige wijk, maar wel oog voor mensen die in de naastgelegen buurt het concept zouden willen introduceren. De mate waarin <i>basisbehoeften</i> zijn voorzien wordt als belangrijk criterium gezien voor de slagingskans van het opzetten in een andere buurt.
Bataviawerf	Geen schaalvergroting. Na de afbouw van de Batavia is begonnen met de bouw van een groter schip: de Zeven Provinciën. Door teruglopende bezoekersaantallen inmiddels op zoek naar nieuwe verbindingen om huidige functies te kunnen behouden.

5.7 Drempel 6: afscheid van de initiatiefnemer



De laatste drempel houdt in dat men in bepaalde gevallen *afscheid moet nemen* van degene die aan de wieg stond van het project. Voor haast elk initiatief komt vroeg of laat het moment dan anderen het verder moeten brengen. Niet omdat de initiatiefnemer niet langer bereid zou zijn om zich voor het project in te zetten maar omdat mensen nu eenmaal diverse capaciteiten hebben en elke ontwikkelingsfase specifieke kwaliteiten vergt. Diegenen die een initiatief met veel energie van de grond tillen, zijn niet altijd degenen die het daarna goed beheren, onderhouden of uitbouwen. De vraag is dan hoe men op een passende wijze en op een passend moment afscheid kan nemen van de initiatiefnemer, terwijl de continuïteit van het project onder de hoede van anderen gewaarborgd is.

Ook daarbij zal de gemeente een rol spelen, al kan dat nooit een verplichting zijn. Het is niet aan de plaatselijke overheid om vast te stellen of er een nieuwe trekker komt. Wat in een bepaalde fase wel kan, is dat de gemeente initiatiefnemers op hun reflectieve kant aanspreekt. Het is duidelijk dat maatschappelijke ondernemers niet zomaar vertrekken, zekere niet als de toekomstige rentabiliteit van het zaak op het spel staat. En dat is misschien ook helemaal niet nodig. Maar op termijn kunnen initiatieven alleen voortbestaan als ze erin slagen zich los te maken van de persoon die een eerste stap zette. Wellicht ontstaan hierdoor bepaalde verplichtingen in de sfeer van vergoedingen of uitkoop als initiatieven rendabel zijn, maar dat staat een wisseling van de wacht geenszins in de weg. In schema 7 omschrijven we voor enkele initiatieven in hoeverre het vertrek van initiatiefnemers aan de orde was.

Schema 7: enkele voorbeelden van 'afscheid nemen van de initiatiefnemer'

MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEF	AFSCHEID NEMEN VAN DE INITIATIEFNEMER
Moedige Moeders	Initiatiefneemster is uit eigen beweging gestopt toen ze eraan toe was iets anders te gaan doen.
Zorgzame Buurt	Initiatiefneemster bouwt haar rol langzaam af en brengt anderen in stelling om die rol over te nemen.
Bataviawerf	Initiatiefnemer verloor positie in relatie tot partners waarna door partners is aangestuurd op vertrek van de initiatiefnemer.

6

De improviserende
gemeente:
naar een nieuwe
rolopvatting?

6.1 Twijfels bij Thorbecke

Zoals bekend stond Thorbecke aan de wieg van het democratische systeem dat alle politieke en sociale stormen in Nederland met een bewonderenswaardige taaiheid heeft doorstaan. Ook de pogingen die sinds de jaren zestig in de vorige eeuw gedaan werden om het stelsel te veranderen, liepen op een mislukking uit. Sommigen menen dan ook dat het een superieur systeem betreft dat relatief veel maatschappelijke spanning absorbeert en zelfs bescheiden minderheden een eigen plaats in het politieke leven geeft. Zo beschouwd doet twijfelen aan Thorbecke overdreven aan.

Maar men kan de zaak ook op een andere manier bezien. In hoeverre komt ons democratisch stelsel tegemoet aan burgers die hun denkbeelden of voorkeuren met betrekking tot de publieke zaak in het politieke handelen willen terugvinden? Die kans is door allerlei factoren vrij gering. Normaal gesproken kunnen deze burgers ééns in de vier jaar één stem op één van de politieke partijen uitbrengen. Op die manier worden hun denkbeelden en voorkeuren tot het kiezen van één kandidaat gereduceerd. De nominatie van die kandidaat kunnen ze doorgaans niet beïnvloeden want dat is een zaak waar (de bestuurders van) de politieke partijen overgaan. Overigens kunnen de meeste burgers ook de gang van zaken binnen die partij nauwelijks beïnvloeden omdat slechts een paar procent van het electoraat als lid bij een politieke partij aangesloten is. Hebben ze eenmaal hun voorkeur uitgesproken voor partij of kandidaat dan is het de vraag of deze deel van de regering gaan uitmaken. De sterke differentiatie van het politieke landschap in ons land maakt dat regeren altijd om een coalitie met andere partijen vraagt. Het is dus best mogelijk dat de preferenties van onze burger helemaal niet worden omgezet in een beleid. Neemt de gekozen partij wel deel aan het bestuur dan bestaat de kans dat deze preferenties maar ten dele gerealiseerd worden want regeren betekent dat er veel water aan de wijn wordt toegevoegd. En gaat de coalitie eenmaal van start dan komt het regelmatig voor dat bestuurders van hun beloften afwijken omdat er inmiddels een nieuwe situatie is ontstaan of omdat ze hun verantwoordelijkheid als bestuurder zo serieus nemen dat ze hun programma prijsgeven. Al met al is de kans dat een willekeurige burger in Nederland zijn of haar visie op de publieke zaak in bestuurlijk handelen herkent niet erg groot.

Nu hoeft dat geen probleem te zijn zolang er genoeg vertrouwen tussen politieke leiders en hun achterban bestaat. In dat geval lenen burgers het vormgeven van de publieke zaak als het ware uit aan politici die zich op meer of minder professionele wijze voor het algemeen belang inzetten. Maar juist deze aanname gaat sinds enkele decennia in Nederland (en andere Westerse landen) steeds minder op. We hebben – zoals eerder aangeduid – in toenemende mate van doen met hoog opgeleide burgers, die door de media goed op de hoogte zijn van politieke vraagstukken, die in hun persoonlijk leven niet voor moeilijke beslissingen terugschrikken, die zich in hun professionele bestaan vaak ondernemend opstellen en die in hun eigen milieu of buurt graag iets aan de samenleving willen bijdragen. Welnu, dat soort mondige burgers heeft in toenemende mate moeite met de manier waarop het stelsel van Thorbecke functioneert.³¹

Tegen deze achtergrond is het niet vreemd dat het politieke debat over de relatie tussen overheid en samenleving de afgelopen twintig jaar vooral werd gevoerd in termen als ‘afstand’, ‘wantrouwen’ en ‘kloof’.³² De overheid was de aansluiting met burgers aan het verliezen, zo beweerden sommigen. Er was inmiddels een kloof ontstaan die alleen te dichten was als politici beter naar de burgers gingen luisteren. Anders beweerden dat bestuur en politiek juist te dicht tegen het electoraat aankropen en dat meer bestuurlijke afstand wel gepast zou zijn. Ze pleitten voor leiders die de moed hebben om dwars in te gaan tegen het electoraat. Een en ander leverde een weinig productieve discussie op. In feite versterkte ze twee tendensen die het stelsel van Thorbecke als vanzelf genereert. De ene tendens kan men als een vorm van ‘etatisme’ aanduiden. Zij houdt in dat bestuurders die eenmaal gekozen zijn zich in hoge mate verantwoordelijk voelen voor een behoorlijk functioneren van de staat – ook als dat eventueel tegen de wensen van de kiezer in zou gaan. De andere tendens houdt een vorm van ‘populisme’ in omdat politici zich bij voorkeur als spreekbuis van het gewone volk opstellen – ook als dat tegen de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het grotere geheel ingaat. Het is opmerkelijk dat deze twee tendensen de afgelopen decennia telkens op elkaar botsen zonder dat zich een productieve uitweg aftekent.

Een van de meest interessante kenmerken van de hier beschreven maatschappelijke initiatieven is dat zij niet langer de gevangene van dit dilemma zijn. Zij richten zich nadrukkelijk op een algemeen of maatschappelijk belang maar zonder dat ze de via Thorbecke gekozen bestuurders of vertegenwoordiger als hun tegenstander zien. Zij

zien deze juist als gesprekspartner en zouden graag zaken met de gemeente doen. Daarmee vormen zij een bijzonder relevant alternatief voor het etatisme enerzijds en voor het populisme anderzijds. Het zijn immers *burgers* die zich voor de publieke zaak inzetten (alternatief voor etatisme) maar het zijn tevens burgers die zich voor de *publieke zaak* inzetten (alternatief voor populisme).

Nu is met deze politiek-filosofische beschouwing nog niets gezegd over de meer concrete problemen die zich bij de samenwerking tussen plaatselijke overheden en maatschappelijke initiatieven aandienen. Daarom willen wij in het vervolg van dit essay die samenwerking centraal stellen

“In ons land zijn de meeste mensen inmiddels goed opgeleid en slimmer dan de gemeente. Onze inwoners weten wat ze willen en zijn in staat om dat te formuleren en te organiseren. Helaas denken gemeenten daar vaak anders over. Gemeenten moeten minder goed worden in problemen verzinnen, en beter in ruimte geven. Laat de paarden maar draven”.

Marco Pastors

Een van de problemen in deze samenwerking is dat veel gemeenten graag hun interne functioneren willen verbeteren. Uit onze maatschappelijke initiatieven blijkt evenwel dat die buitenwereld maar weinig belangstelling heeft voor een beter functioneren van de overheid (met uitzondering van projecten die zich specifiek richten op een betere verbinding tussen overheid en samenleving). In elk geval zijn de meest initiatiefnemers niet erg genegen om zich te voegen naar de logica van het bestuurlijk-politieke systeem. Ze zien ook weinig in het streven om de buitenwereld naar binnen te halen, omdat die buitenwereld onder meer de maatschappelijke initiatieven zelf omvat. De meest wezenlijke uitdaging voor de plaatselijke overheid is dan ook om opnieuw een levend en inspirerende onderdeel te worden van de maatschappelijke dynamiek die zich voltrekt. Alles wijst erop dat de samenleving is begonnen om zichzelf opnieuw te organiseren of vorm te geven en de gemeente kan daar niet als aparte entiteit naast blijven staan.

Men kan het ook anders formuleren door te zeggen dat het vormgeven van de publieke zaak steeds minder een zaak van de staat en haar onderdelen is. Het wordt meer en meer een zaak van de burgers zelf en dan vooral van degenen die een extra inspanning doen, die tijd en moeite besteden aan een maatschappelijk doel of die hun talenten inzetten om aan het algemeen belang bij te dragen. Veel burgers willen dat zelf doen, in hun directe leefomgeving en samen met anderen die daar activiteit ontwikkelen. Interessant genoeg is deze geleidelijke verplaatsing van het zwaartepunt voor meerdere gemeenten nu juist de reden om zich wat steviger op te stellen in hun gesprek met de Rijksoverheid. Voor hen zijn de hier besproken maatschappelijke initiatieven dus van

enorm belang, zeker als het erom gaat om zichzelf weer betekenis te geven en uit de gevangenis van procedures, structuren en regels weg te breken.

Dit vraagt van gemeenten een fundamenteel andere kijk op de samenleving en op zichzelf dan gebruikelijk. De overheid wordt zowel op het nationale als op het lokale niveau door velen beschouwd als een entiteit die op afstand van of zelfs boven de maatschappelijke dynamiek zou staan. Ook heel wat gemeenten zetten zichzelf zo neer. Het verbaast daarom niet dat tal van denkbelden, voorstellen en initiatieven die vanuit de burgerij naar voren worden gebracht, op het stadhuis met enige argwaan worden gezien. Daar kunnen in specifieke gevallen best goede redenen voor zijn. Bewoners missen veelal de deskundigheid die een professional nu eenmaal heeft, een deel van het publiek snapt weinig van het politieke handwerk om nog maar te zwijgen van de financiële acrobatiek die voor een gemeentelijke begroting nodig is. Op al die punten weten professionele bestuurders beter hoe het zit en wat de mogelijkheden zijn. Maar intussen bevestigt deze waarneming wel het verschil tussen de logica van het stadhuis en de dynamiek die we bij maatschappelijke initiatieven terug vinden. Het lijkt ons daarom de hoogste tijd dat de gemeente zich weer als een onderdeel van de gemeenschap gaat opvatten – een entiteit die door de gemeenschap in het leven is geroepen om diezelfde gemeenschap vooruit te helpen.

Overigens moeten we hierbij niet alleen denken aan de kleinschalige projecten die door individuele burgers zijn geïnitieerd maar ook aan de manier waarop bedrijven, professionele organisaties of instellingen uit het middenveld zich voor de publieke zaak inzetten. Ofschoon we met dit essay vooral aandacht voor de eerste categorie vragen, zou het een vergissing zijn om aan de tweede categorie voorbij te gaan. Al was het maar omdat het vaak om grote spelers gaat die het vormgeven van de publieke zaak in hoge mate kunnen beïnvloeden.

6.2 Naar een passende rolopvatting

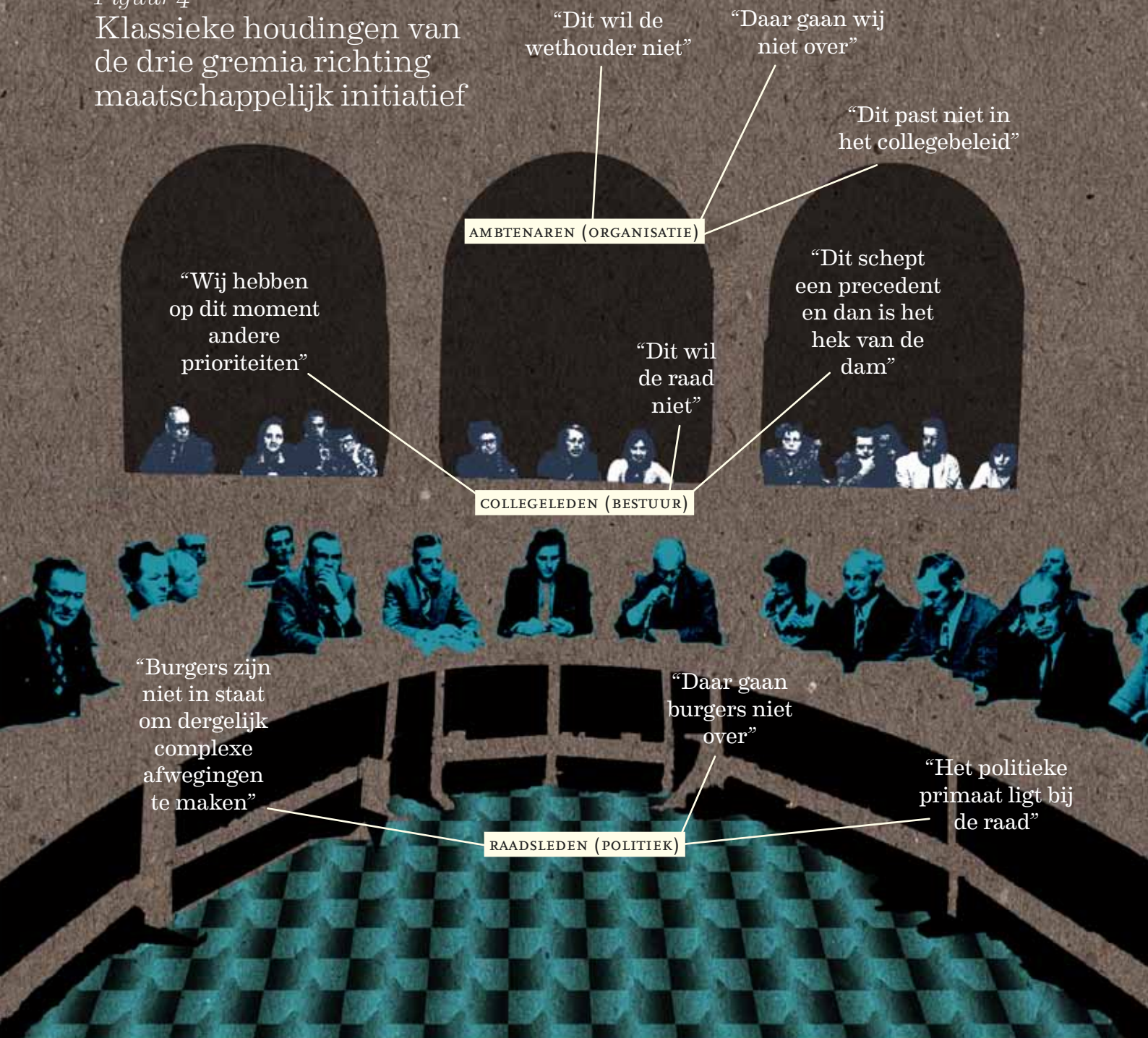
Voor veel maatschappelijke initiatiefnemers zijn gemeenten een moeilijk te doorgronden entiteit en wel om twee redenen. Ten eerste zijn er binnen de gemeente drie gremia die elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden inzetten: ambtenaren (organisatie), collegeleden (bestuur) en raadsleden (politiek). Hoewel het samenspel

van deze onderdelen per gemeente varieert, kan de Denktank zich op basis van haar werkbezoeken en op basis van haar eigen ervaringen in gemeenten niet aan de indruk onttrekken dat maatschappelijke initiatieven voor elk van deze drie gremia het nodige *ongemak* opleveren. Door de bank genomen lijken de ambtenaren die op wijkniveau werken nog het dichtst bij maatschappelijke initiatieven te staan. Vervolgens komen wethouders en dan beleidsambtenaren. Niettemin geldt ook voor hen dat het moeite kost om een goede verhouding te vinden met datgene dat buiten hun domein gebeurt.

Verder valt op dat maatschappelijke initiatieven met name bij raadsleden de nodige scepsis of zelfs weerstand oproepen. Dat ligt in zoverre voor de hand dat het tot de taak van de raad behoort om kaders te stellen, controle uit te oefenen op het beleid en de bevolking te vertegenwoordigen. Deze drieslag was immers de kern van de dualisering die de afgelopen tien jaar in de relatie tussen raad en college werd doorgevoerd. Ook dat geeft aanleiding tot ongemak. Maatschappelijke initiatieven vinden immers al snel dat ze geen kaders nodig hebben, omdat ze zelf precies weten welke behoeften de plaatselijke gemeenschap heeft. Initiatiefnemers zitten niet te wachten op een instantie die hen controleert, ervan overtuigd dat zij namens de publieke zaak spreken. Een en ander kan de volksvertegenwoordigende rol van de raad onder druk zetten. Het is dus niet zo raar dat nieuwe initiatieven binnen de plaatselijke overheid een vorm van afweer oproepen. In figuur 4 geven we enkele klassieke gemeentelijke afweerreacties op.

Hoewel dergelijke reacties in zichzelf begrijpelijk zijn, komen ze voort uit een denkwijze waarbij men de overheid als een instantie boven de samenleving en niet als een onderdeel van de samenleving zelf ziet. Deze opvatting van de overheid als een zelfstandige entiteit maakt dat men bij gemeente al snel gaat denken in termen van 'dit willen we wel' en 'dat willen we niet.' Dat berust natuurlijk niet op willekeur. Als een ambtenaar, een bestuurder of een raadslid zich tegen bepaalde voorstellen verzet, dan gebeurt dat meestal om serieuze redenen. Bijvoorbeeld omdat men rechtsongelijkheid ziet ontstaan, omdat een en ander in strijd is met de wet of omdat er in een eerdere fase andere beleidsprioriteiten waren vastgesteld. Die selectieve opstelling is gepast als het om zeer onwenselijke initiatieven gaat. Maar in het geval van de maatschappelijke initiatieven die wij nu op het oog hebben, moet de overheid zich meer terughoudend opstellen, juist omdat de gemeente in deze initiatiefnemers niet zelden haar evenknie ontmoet.

Figuur 4
Klassieke houdingen van
de drie gremia richting
maatschappelijk initiatief



Behalve het klassieke zelfbeeld van de plaatselijke overheid, is er een tweede reden die de relatie tussen maatschappelijke initiatieven en de gemeente moeilijk maakt. Dat is het ontbreken van voldoende afstemming of samenwerking tussen de drie genoemde gremia. De initiatiefnemers klagen nogal eens over een gebrek aan consistent optreden. Nu is die klacht niet erg nieuw. Reeds in jaren '80 en '90 kwam het voor dat politieke ambtsdragers in het maatschappelijk verkeer of in relatie tot bedrijven en samenwerkingspartners toezeggingen deden die ze vervolgens niet konden waarmaken. Dit riep in gevallen van professionele samenwerking weliswaar de nodige frustratie op maar het bracht ook een zekere berusting mee. Men aanvaardde dit gebrek aan consistentie als iets wat nu eenmaal bij het politiek-bestuurlijke verkeer behoort. Naar onze indruk zullen initiatiefnemers daar vandaag de dag veel minder begrip voor opbrengen. Een ondernemende burger die zaken met de gemeentelijke overheid wil doen en bereid is tot het nemen van een risico of het doen van investeringen, heeft niets aan een burgemeester of wethouder die (met de beste bedoelingen) bepaalde toezeggingen doet en deze vervolgens niet kan waarmaken (bijvoorbeeld omdat ze onderaan de prioriteitenlijst van een ambtenaar terecht komen, omdat ze bij de andere collegeleden weerstand oproepen of omdat ze door een politieke zet in de raad worden geblokkeerd). De meeste burgers die zich inzetten voor een maatschappelijk initiatief vinden dat een onbegrijpelijke zaak. Dat onbegrip zit hem niet zozeer aan de verstandelijke kant, in de zin dat initiatiefnemers niet zouden snappen hoe politiek-bestuurlijke processen in hun werk gaan. Het onbegrip heeft vooral te maken met het feit dat initiatiefnemers zich nauwelijks kunnen voorstellen waarom de gemeente zich keert tegen een voornemen waarvan het publieke of maatschappelijke belang wat hen betreft niet ter discussie staat. En daar hebben ze een punt.

Tegen deze achtergrond pleiten we ervoor om in de omgang met maatschappelijke initiatieven op een andere manier te werken dan tot nu toe gangbaar is. Laat de plaatselijke overheid beseffen dat het nakomen van een toezegging, ook als die tijdens het gesprek tussen twee personen werd gedaan, voor veel initiatiefnemers de maat der dingen is. De gemeenten staan voor de uitdaging om daar beter mee om te gaan dan in het verleden vaak is gebeurd.

6.3 Improviseren als kernkwaliteit

Bij dit alles mogen we niet vergeten dat het ene maatschappelijke initiatief het andere niet is. Bovendien kunnen er diverse redenen zijn waarom bepaalde initiatieven op enig moment met een gemeente in contact komen. De ene keer zijn ze op zoek naar partners, de andere keer ligt samenwerking voor de hand en een derde keer wil men hulp bij een professionaliseringsslag. Wat de gemeente bijdraagt of kan bijdragen loopt dus iedere keer uiteen. Van de andere kant zijn de variaties niet eindeloos. De professionalisering van Waypoint (de koepel waar de *Moedige Ouders* in Urk onder vallen) was voor de gemeente noodzakelijk om over te gaan tot een meer permanent contract met dit initiatief. De vraag hoe je een maatschappelijk initiatief bij het professionaliseren het beste kunt helpen is ook voor andere gemeenten relevant. Even los van de vraag wat gemeenten op dit vlak van elkaar kunnen leren en hoe men dat leerproces zou moeten bevorderen, willen wij de voornaamste conclusie van onze verkenning als volgt weergeven:

- Overwegende dat de Nederlandse maatschappij aan de vooravond van een nieuwe golf aan maatschappelijke initiatieven staat met als gevolg dat deze initiatieven de komende jaren naar aantal en variatie zullen toenemen;
- in de wetenschap dat gemeenten steeds weer met andere, van elkaar verschillende initiatieven geconfronteerd worden, dat deze initiatieven voor de samenleving belangrijk zijn maar zich niet voegen naar gemeentelijke procedures en structuren;
- moeten de gemeenten zoeken naar een manier om met deze maatschappelijke initiatieven om te gaan en daarbij op grote schaal te experimenteren met nieuwe werkwijzen;
- en zouden raadsleden, collegeleden en ambtenaren het vermogen tot improviseren niet alleen als een noodoplossing maar als een kernkwaliteit van hun eigen functioneren moeten opvatten.

Iedereen weet dat het vermogen tot improvisatie in bepaalde omstandigheden zonder meer geboden is. Uit onderzoek naar complexe processen weten we dat het teruggrijpen op rigide structuren en procedures niet zinvol is wanneer zich ingewikkelde problemen aandienen.³³ Misschien moeten we nu een stap verder gaan door te erkennen dat er de komende jaren een dynamiek ontstaat die zich niet langer met de gebruikelijke middelen laat aansturen. De hier besproken voorbeelden van

“Maatschappelijk initiatief vraagt Improvisatie als kernkwaliteit van raadsleden, collegeleden en ambtenaren. En dat vraagt wederzijds ruimte om te leren.”
Maarten Schurink

“Almere kent de 7 Almere Principles, een richtlijn voor ons handelen. Nummer 7 is Mensen maken de stad en heel toepasselijk voor het jaarbericht dat nu voorligt. Innoveren en anticiperen zitten in onze stadsgenen. Het vraagt een voortdurende cultuurverandering van iedereen. Daarom blijft werken in en aan de stad zo’n uitdagende bezigheid. Met dit jaarbericht hopen we inspiratie over te dragen aan alle andere bestuurders, ambtenaren en raadsleden in Nederland.”
Ineke Smidt

maatschappelijk initiatief zouden daar wel eens de voorbode van kunnen zijn. Als dat zo is vormen de door ons bepleite experimenten niet iets tijdelijks of ongemakkelijks maar een noodzakelijke voorwaarde zonder welke een plaatselijke overheid in de ogen van maatschappelijke actoren niet langer geloofwaardig is.

Het is bovendien van groot belang dat dit *experimenteren door te improviseren* in de lijn gebeurt. Het onderbrengen van maatschappelijke initiatieven in speciale projecten of specifieke afdelingen en het beleggen van de daartoe bestemde gelden in aparte fondsen ontslaat de rest van de gemeentelijke organisatie van het vinden van een nieuwe verhouding tot deze problematiek. De publieke betekenis van maatschappelijke initiatieven moet volgens de Denktank tot in de haarvaten van de gemeentelijke organisatie doordringen. De kunst van het improviseren zal voor gemeenten verrijkende consequenties hebben, al zijn die op dit moment onmogelijk te overzien. In schema 8 geven we enkele nadere suggesties voor het invullen van improvisatie als kernkwaliteit.

Schema 8: improvisatie in verschillende gremia

GEMEENTELIJK GREMIUM	SUGGESTIES VOOR IMPROVISATIE
Ambtenaren (organisatie)	Niet alleen de gemeentelijke wijkcoördinatoren zijn zogenaamde <i>big persons</i> die de relatie tussen initiatieven en gemeente vormgeven. Hoewel het een preciaire en zeer belangrijke functie is, zullen verreweg de meeste gemeentelijke ambtenaren zich in deze rol moeten gaan voegen en daartoe het maatschappelijk initiatief moeten doorgronden.
Collegeleden (bestuur)	Bestuurlijke wisselingen en het daarmee verloren gaan van gemaakte afspraken of mondelinge toezeggingen zijn een klassiek (en onoplosbaar lijkend) probleem, maar in verhouding tot maatschappelijke initiatieven wel bijzonder relevant.
Raadsleden (politiek)	Niet langer de gemeenteraad als enige platform zien voor democratische processen, maar erkennen dat democratische processen zich ook al in de samenleving afspelen onder andere in maatschappelijke initiatieven. De rol van de raad kan dan vooral procesmatig zijn in het helpen vormgeven van de <i>dagdagelijkse democratie</i> in buurten en wijken. Vroegtijdig aansluiting zoeken bij maatschappelijke initiatieven om daarover mee te denken en daarin ook een nieuwe achterban te vinden.

Ten slotte wijzen wij op een meer algemene consequentie van dit alles. Er zal zowel op ambtelijk, als op bestuurlijk en op politiek niveau een grotere *mislukkingstolerantie* moeten ontstaan. Maatschappelijke initiatieven zullen soms anders uitwerken dan was beoogd en de besteding van gemeenschapsgeld zal soms een ander effect hebben dan de bedoeling was. Ambtenaren staan voor de uitdaging om maatschappelijke initiatieven in hun ontwikkeling te volgen en te begrijpen waarom hun ontwikkeling zich op een specifieke manier voltrekt. Collegeleden staan voor de uitdaging dat ze in de raad geen al te grote beloften mogen doen. Ze moeten de raad meenemen in het verhaal van een bepaald initiatief en de improviserende aanpak waar de gemeente voor gekozen heeft. Raadsleden zouden hun controlerende taak zodanig moeten opvatten dat ze collegeleden die improviseren niet afrekenen op het bereikte resultaat. Veel belangrijker is de vraag of ze binnen de gemeente een goed leerproces op gang brengen en of ze de publieke waarde van het initiatief kunnen verdedigen.

6.4 Een agenda voor de VNG

Om de analyse die in het voorgaande is uiteengezet bondig samen te vatten en tevens door te vertalen naar een agenda die de VNG kan gebruiken bij het ontwikkelen van een strategie met betrekking tot maatschappelijk initiatief formuleren wij zeven stellingen.

1. *Er is een nieuwe maatschappelijke realiteit ontstaan die de gemeenten vroeg of laat tot een nieuwe rolopvatting dwingt.*

Ons uitgangspunt is dat de beschreven maatschappelijk initiatieven het product zijn van een onomkeerbare ontwikkeling. De zaak lijkt ons niet zozeer of de gemeenten daarin zullen meegaan. De vraag is vooral op welke wijze, in welk tempo en vanuit welke motieven die meegaande beweging wordt gemaakt. Daarbij is van belang dat de nieuwe initiatieven die zich momenteel in hoog tempo vermenigvuldigen met de moderne geürbaniseerde samenleving verbonden zijn. Ze zijn niet het product van achterstandsgroepen of maatschappelijke sectoren die zich van het moderne leven afkeren. Ze worden in de meeste gevallen gestart door sociaal betrokken, zelfstandige en goed opgeleide burgers. Overigens beperkt het nieuwe engagement voor de publieke zaak zich niet tot (groepen van) individuele burgers. Ofschoon onze aandacht in dit essay vooral naar de meer kleinschalige projecten uitging, kan men de combinatie van ideële engagement, het leggen van nieuwe verbindingen en ondernemerschap evengoed bij grote maatschappelijke spelers aantreffen.

2. *De dynamiek van maatschappelijke initiatieven stelt de gemeente in staat om ruimere definities van de publieke zaak te ontwikkelen.*

Door de nieuwe vormen van collectieve actie die de afgelopen jaren tot bloei kwamen, is er een spanning tussen twee vormen van democratie ontstaan. De indirecte vorm die met verkiezingen werkt (Thorbecke) en de meer directe vorm die zich in het maatschappelijk initiatief van burgers manifesteert. Het gaat in beide gevallen om de vraag door wie en op welke wijze het algemeen belang wordt gedefinieerd. Bij het zoeken naar een oplossing voor dit conflict moet in het bijzonder aandacht aan het functioneren van de gemeenteraad worden besteed. Op dit moment vervullen de gemeenten bij deze initiatieven nog een onduidelijke rol. Soms spelen ze zelfs geen enkele rol. Het betekent niet alleen dat ze vele kansen voor zichzelf onbenut laten maar ook dat ze tekort schieten in het bevorderen van een volwaardige democratie.

3. *Contacten met de burgers die zich inzetten voor een maatschappelijk initiatief moeten primair in het teken van erkenning en waardering staan.*

Omdat de huidige initiatieven een sterk persoonlijk stempel dragen, zouden gemeenten meer dan voorheen aandacht moeten schenken aan de personen die een bepaald project hebben gestart en aan degenen die het groot maken. Abstracte overwegingen mogen niet te gemakkelijk een hinderpaal worden om iets voor concrete personen te doen. Dat geldt te meer omdat ondernemende burgers meestal goed op de hoogte zijn van de maatschappelijke realiteit en in het bijzonder van de effecten die het beleid van de overheid op de samenleving heeft. Die inzichten wegen niet zelden op tegen de kennis waarover de gemeente zelf beschikt. In de onderlinge communicatie tussen initiatiefnemers en gemeenten moeten de laatste demonstreren dat ze de eersten qua kennis als hun evenknie zien.

4. *Het feit dat de gemeente vaak een invloedrijke speler is, betekent dat haar optreden niet aan lagere maar juist aan hogere eisen moet voldoen.*

De normen voor behoorlijk gedrag die in de samenleving breed worden aanvaard, gelden evengoed voor de lokale overheid. Dat betekent onder meer dat men zich houdt aan afspraken die in het kader van een maatschappelijk initiatief zijn gemaakt. Met de tijd, de moeite, de creativiteit en het geld dat een ondernemende burger in zijn project investeert mag men nooit lichtzinnig omspringen. Tegelijkertijd blijft er verschil tussen de standaarden die een overheid als onderdeel

van de rechtsstaat voor zichzelf aanhoudt en normen die men ten aanzien van een maatschappelijke initiatief hanteert. Het is niet juist om dat initiatief als een verlengstuk van het overheidshandelen te zien of te verwachten dat de ondernemende burger op eenzelfde manier als de overheid te werk gaat. Als burgers hun handen uit de mouwen steken om een plaatselijk probleem op te lossen is dat in beginsel een prima zaak. Sturen moet bestaan uit een vorm van bijsturen waarbij men het initiatief een bepaalde richting geeft maar het niet van zijn energie berooft.

- 5 *Maatschappelijke initiatieven zouden vaker aanleiding voor experimenten moeten zijn waarbij de gemeenten hun vermogen tot improviseren versterken.*

Het zou goed zijn als er meer ruimte voor experimenten komt. Bovendien zou men het vermogen om te improviseren als een kernkwaliteit van de gemeente kunnen opvatten. Dit vermogen moet tot in de haarvaten van de bestuurlijke organisatie doordringen. Het onderbrengen van maatschappelijke initiatieven bij een speciale afdeling of onder een apart project is minder wenselijk. Verder zal de tolerantie voor mislukkingen omhoog moeten. Een maatschappelijk initiatief kan goed zijn en toch mislukken. De neiging om alles onder controle te houden en elk risico te mijden heeft vaak een desastreuze uitwerking. Politiek en bestuur zouden minder waarde moeten hechten aan cijfers die aantonen dat beleid een gewenst effect sorteert en meer werken aan een goed verhaal in de richting van het publiek over wat men van bepaalde initiatieven heeft geleerd. Overigens is dat leerproces geen doel in zich, zeker niet als men daarbij op het verbeteren van interne processen mikt. Interne processen interesseren de burger niet. De gemeente moet zich ontwikkelen tot een vitaal onderdeel van de maatschappelijke dynamiek met als gevolg dat de scheidslijnen tussen binnen en buiten een relatieve zaak worden.

- 6 *Wil de gemeente een rol spelen bij de bloei van een maatschappelijk initiatief, dan moet ze rekening houden met de specifieke uitdagingen die zich per fase aandienen.*

Laten de gemeenten zich niet blindstaren op het populaire idee dat een goed initiatief geen hulp nodig heeft. In plaats daarvan moet zij een strategie ontwikkelen om vast te stellen welke initiatieven ze steunt, op welke manier ze dat het beste kan doen en waarom ze dat doet. Het is daarbij zaak om naast en niet boven de initiatieven te staan. Voorts dient men oog te hebben voor de ontwikkelingsfase van het initiatief. De gemeente kan haar rol het beste afstemmen op de uitdagingen die zich in elke fase aandienen. Daarmee ontvouwt zich een breed spectrum van handelingen,

variërend van testen of uitdagen (fase 1), een platform bieden en aanmoedigen (fase 2), ter beschikking stellen van geld of infrastructuur en het benutten van plaatselijke netwerken (fase 3), hulp bieden bij eventuele professionalisering en het beoordelen van verdienmodellen (fase 4), assisteren bij schaalvergroting indien gewenst (fase 5) en het aanspreken van initiatiefnemers als de publieke betekenis van het initiatief op het spel staat (fase 6). Voor elk van deze handelingen geldt dat het negatieve element (afwijzen, selecteren, kritiseren en dergelijke) in dienst van het positieve element moet staan (meedoen, steunen, versterken en dergelijke).

7 *Gemeenten kunnen hun rol als 'eerste overheid' alleen waarmaken als ze de kansen die uit deze maatschappelijke initiatieven voortvloeien ten volle aangrijpen.*

Langs bovenstaande lijnen kan de VNG voor de komende jaren een dubbele agenda tot ontwikkeling brengen. Een in de richting van haar leden ten einde deze te helpen een intelligente strategie ten aanzien van maatschappelijke initiatieven te volgen. En één in de richting van het Rijk om duidelijk te maken dat men deze maatschappelijke dynamiek moet ondersteunen als men tot verdere decentralisatie overgaat (onderwijs, veiligheid, zorg, uitkeringen). Bij de eerste agenda moet de nadruk niet op het formuleren van nieuwe regels, procedures of protocollen worden gelegd maar op het stimuleren van gezamenlijke projecten waarbij de gemeente haar banden met ondernemende burgers aanhaalt en haar eigen improvisatievermogen tot ontplooiing brengt. Bij de tweede agenda moet de nadruk niet alleen op het streven naar meer bewegingsruimte of ruimere financiële middelen liggen, maar ook op een overtuigend verhaal over datgene wat er op het grondvlak van de Nederlandse samenleving gebeurt. Het zou goed zijn om dergelijke inzichten op regelmatige basis bij het gesprek met de rijksoverheid in te brengen. Daarbij is de verdere ontvouwing van het begrip 'eerste overheid' een noodzakelijke voorwaarde.



Een agenda voor de VNG

1. *Er is een nieuwe maatschappelijke realiteit ontstaan die de gemeenten vroeg of laat tot een nieuwe rolopvatting dwingt.*
2. *De dynamiek van maatschappelijke initiatieven stelt de gemeente in staat om ruimere definities van de publieke zaak te ontwikkelen.*
3. *Contacten met de burgers die zich inzetten voor een maatschappelijk initiatief moeten primair in het teken van erkenning en waardering staan.*
4. *Het feit dat de gemeente vaak een invloedrijke speler is, betekent dat haar optreden niet aan lagere maar juist aan hogere eisen moet voldoen.*
5. *Maatschappelijke initiatieven zouden vaker aanleiding voor experimenten moeten zijn waarbij de gemeenten hun vermogen tot improviseren versterken.*
6. *Wil de gemeente een rol spelen bij de bloei van een maatschappelijk initiatief, dan moet ze rekening houden met de specifieke uitdagingen die zich per fase aandienen.*
7. *Gemeenten kunnen hun rol als 'eerste overheid' alleen waarmaken als ze de kansen die uit deze maatschappelijke initiatieven voortvloeien ten volle aangrijpen.*

Bijlagen

Bijlage 1

Accenten en samenhangen

Om de werkzaamheden van de Denktank te ondersteunen is er een lijst van maatschappelijke initiatieven samengesteld. Het verzamelen van de gegevens gebeurde via het web en vond plaats in de maanden juni-oktober 2013. Een en ander leidde tot een verzameling van ruim 300 initiatieven die zich kenmerkt door grote diversiteit. In het onderstaande willen we enkele in het oog springende kenmerken van deze collectie naar voren halen. We kunnen niet bepalen in hoeverre onze verzameling representatief is voor de talloze vormen van maatschappelijk initiatief die Nederland kent. Bovendien beperken we ons in deze bijlage tot enkele elementen die voor het optreden van de gemeente relevant zijn. Daarom kennen we aan de onderstaande beschouwing slechts een relatieve betekenis toe. Het gaat om een eerste vingeroefening die we in de nabije toekomst tot een meer grondige analyse willen uitwerken. In feite stellen we de drie vragen centraal.

- 1) Op welk domein dienen deze initiatieven zich aan ?
- 2) Wie zijn de starters en/of dragers van het initiatief ?
- 3) Wat is de rol van de gemeente in dat verband?

Om de enorme diversiteit aan onderwerpen te reduceren hebben we onderscheid tussen een zestal domeinen gemaakt. Voor elk domein geldt dat het meerdere thema's, vraagstukken en activiteiten omvat. Bovendien zijn er vele vormen van initiatief die men bij twee of zelfs meer domeinen kan onderbrengen. Niettemin leek ons de volgende opdeling te zijn:

- Handel en economie
- Openbare ruimte
- Onderwijs en cultuur
- Natuur en milieu
- Sociale contacten
- Gezondheid en zorg

Eenzelfde diversiteit tekent zich af bij de vraag door wie maatschappelijke initiatieven worden gestart of wie er de voornaamste dragers van zijn. In onze collectie worden onder meer de volgende groepen genoemd: allochtonen, ambtenaren, adviseurs, bewoners, burgers, docenten, huurders, jongeren, ondernemers, ouderen, ouders, professionals, scholieren, senioren, studenten, vrijwilligers, vrouwen en werknemers. Verder zijn tal van organisaties zoals bedrijven, kerken, gemeenten, scholen of corporaties actief. Voor onze analyse houden wij de volgende indeling naar initiatiefnemers aan:

- Burgers
- Professionals
- Ondernemers
- Overheden
- Middenveld

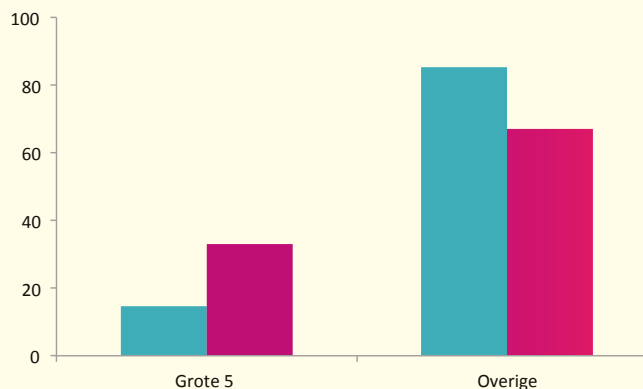
Daarnaast gaan we in op de vraag welke rol gemeenten met betrekking tot de door ons verzamelde initiatieven spelen. Daarbij valt op dat er over die rol niet erg veel wordt gezegd. In een groot aantal gevallen moesten de samenstellers van onze collectie zaken noteren als 'Geen rol' of 'Rol onbekend'. Dat zegt natuurlijk niet alles. Het is in theorie best mogelijk dat de gemeente wel degelijk heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een bepaald initiatief maar zonder dat de betreffende website daar melding van maakt. Daar staat tegenover dat de informatie over andere zaken (zoals de aanleiding van het initiatief, de beoogde doelgroep, de organisatorische vorm en dergelijk) vaak zeer gedetailleerd is. In elk geval stellen we vast dat de eventuele rol van gemeenten naar buiten toe weinig prominent is. Voor zover de collectie een optreden van de gemeente vermeldt, houden we het volgende onderscheid aan:

- Partner
- Sponsor
- Facilitator
- Overige

Ten slotte een opmerking over de spreiding van onze collectie in ruimte en tijd. We telden in totaal 339 geografische aanduidingen. In 14 gevallen bleef onbekend in welke Nederlandse plaats het initiatief was gestart terwijl het in 12 gevallen om een bovenlokale aanduiding ging (dan was de actieradius van het betreffende initiatief landelijk of regionaal). Al met al werden er 115 verschillende plaatsen vermeld,

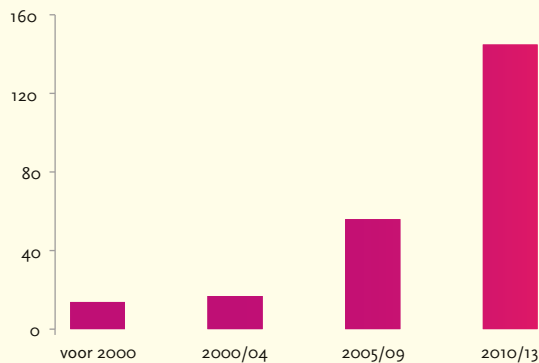
variërend van Amsterdam tot Wissenkerke. Er is geen aanleiding om te denken dat deze maatschappelijke initiatieven vooral een zaak van kleinere plaatsen of van het platteland zijn. Juist de grotere steden doen het binnen onze verzameling relatief goed. Dat wordt geïllustreerd door grafiek 1 waar het aandeel van de vijf grote steden tegenover de rest van het land afgezet is. Terwijl de steden Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Eindhoven 15 procent van de Nederlandse bevolking omvatten, nemen ze 33 procent van de in onze collectie vermelde initiatieven voor hun rekening. Dit onderstreept nog eens dat maatschappelijke initiatieven juist in een moderne geürbaniseerde samenleving naar voren komen.

Grafiek 1: Verdeling (procent) van maatschappelijke initiatieven (fuchsia) in relatie tot de bevolkingsomvang (blauw) voor vijf grote steden en overige plaatsen in Nederland.



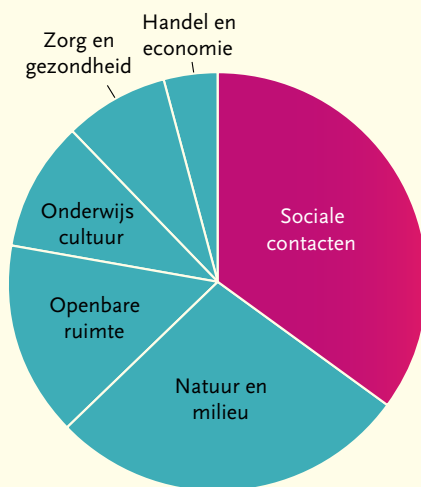
Wat betreft de verdeling van maatschappelijke initiatieven in de loop van de tijd valt onmiddellijk op dat ze vrijwel allemaal in (zeer) recente verleden van start zijn gegaan. Er waren 70 gevallen waarbij de startdatum onbekend bleef. Van de overige initiatieven hadden er 14 een geschiedenis die terugging tot de vorige eeuw. Aan grafiek 2 kan men aflezen dat verreweg de meeste initiatieven in de jaren na 2005 opgericht zijn. Het grootste aantal dateert zelfs uit de laatste drie jaar ($N=145$). Het is niet uitgesloten dat er een zekere vertekening is. Per slot van rekening hebben we deze initiatieven gezocht via het web en het zou kunnen dat oudere initiatieven op die manier minder zichtbaar worden gemaakt. Maar het doet weinig af aan de constatering die ook door Tine de Moor is gedaan, namelijk dat deze nieuwe vormen van collectieve actie sinds 2005 sterk zijn gegroeid.

Grafiek 2: Aantal maatschappelijke initiatieven (verzameld in de zomer van 2013) per vijf jaar.



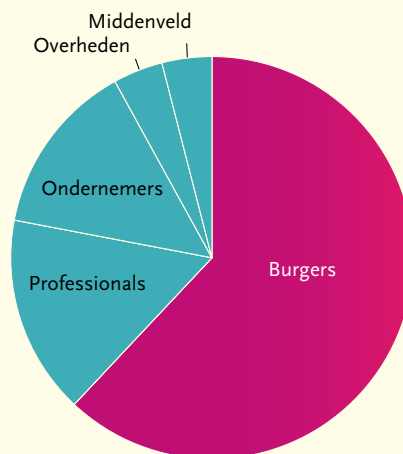
Hoe zijn deze initiatieven nu over de verschillende domeinen verdeeld? Aan grafiek 3 kan men aflezen dat de aandacht vooral naar drie onderwerpen gaat. Het meest populair zijn initiatieven die op het versterken van sociaal contact gericht zijn (35 procent). Ruim een kwart van de initiatieven heeft betrekking op natuur en milieu (27 procent) en er zijn veel projecten die gaan over de vraag hoe de openbare ruimte ingericht wordt (15 procent). Daarmee is reeds 77 procent van de collectie gedekt. Initiatieven op het gebied van onderwijs en cultuur resp. zorg en gezondheid komen minder vaak voor (10 resp. 8 procent) terwijl projecten met een sterk economisch accent vrij uitzonderlijk zijn (5 procent).

Grafiek 3: Verdeling (procent) van maatschappelijke initiatieven naar domein



Kijken we vervolgens naar de vraag wie er als starter resp. drager van deze initiatieven worden genoemd, dan blijkt het vooral om burgers te gaan. Ze beslaan maar liefst 62 procent van het geheel. Dat een maatschappelijk initiatief start vanuit overheden of organisaties die we tot het maatschappelijk middenveld rekenen, komt zelden voor (4 procent). Behalve de burgers zijn er ook bepaalde professionals en ondernemers die als starter resp. drager van dit soort projecten worden genoemd (16 en 14 procent). Deze zeer scheve verdeling moet uit de gehanteerde zoekmethode worden verklaard. We hebben bij het samenstellen van onze collectie bewust die projecten gezocht die vanuit de samenleving werden geïnitieerd. Dat burgers daarbij een grote betrokkenheid hebben ligt voor de hand. Maar het onderstreept wel (zeker in combinatie met datgene wat we over grafiek 2 hebben gezegd) dat de groep van Nederlanders die nieuwe initiatieven en zich ondernemend opstellen, de laatste jaren sterk is gegroeid.

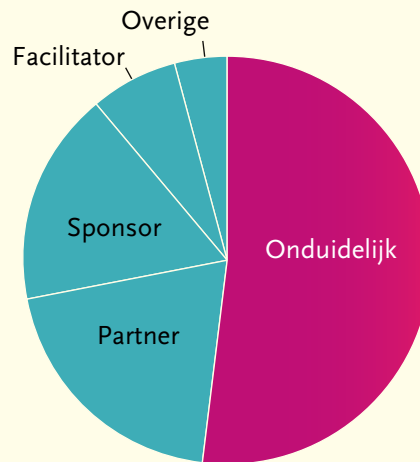
Grafiek 4: Verdeling (procent) van initiatieven naar type initiator of drager



Met betrekking tot de rol van de gemeente zeiden we al dat deze in veel gevallen onduidelijk blijft. Er is op de websites van de betreffende initiatieven niets te vinden over die rol of het blijkt dat de gemeente geen rol van betekenis speelt. Als we beide categorieën samenvoegen dan constateren we de gemeentelijke rol in meer dan de helft van de gevallen onduidelijk blijft (52 procent). Bij de overige gevallen wordt wel iets over het optreden van de gemeente gezegd. Aan grafiek 5 lezen we af welke rollen er zoal worden gespeeld. Het meest gebruikelijk is dat de plaatselijke overheid als partner fungeert (20 procent) maar de rol van sponsor komt eveneens voor (17

procent). Soms blijkt de gemeente een project te hebben gefaciliteerd (7 procent) of treedt ze anderszins op (4 procent). Onze conclusie luidt dat de gemeentelijke bijdrage vrij traditioneel van aard is. Het geven van subsidies gaat haar goed af en ze wil ook wel als partner een bijdrage leveren maar een meer vernieuwende manier van optreden zit er niet in. Nog los van het feit dat het optreden van de plaatselijke overheid in meer dan de helft van de gevallen onduidelijk blijft.

Grafiek 5: Verdeling (procent) van de verschillende rollen die gemeenten kan spelen.



Een interessante vraag is uiteraard of er wellicht bepaalde samenhangen tussen de hier onderscheiden categorieën zijn. Kunnen we bijvoorbeeld zeggen dat bepaalde initiatiefnemers op het ene domein veel actiever zijn dan op het andere? Is er een relatie tussen het soort initiatienemer en de wijze waarop de gemeente haar rol opvat? Of hangt die gemeentelijke rol met een bepaald domein samen? Gegeven het voorlopige karakter van onze verzameling lijkt een uitgewerkte statistische analyse van dat soort mogelijke verbanden niet wenselijk. Wat we wel kunnen doen is enkele accenten aangeven, dat wil zeggen samenhangen die al bij een vluchtige beschouwing in het oog springen.

Neem bijvoorbeeld de wijze waarop overheden optreden in relatie tot het type initiatiefnemers. In tabel 1 vindt de lezer de procentuele verdeling van de vijf gemeentelijke rollen voor de collectie in haar geheel (laatste kolom). De overige

kolommen geven aan hoe deze verdeling eruitziet voor vijf soorten initiatiefnemers. Daarbij hebben we de relaties die er in positieve zin uitspringen gemarkeerd.

Tabel 1: Verdeling (procent) van rollen die gemeenten spelen (rijen) met betrekking tot typen initiatiefnemers (kolommen)

	BURGERS	PROFESSION.	ONDERNEM.	OVERHEID	MIDDENVELD	TOTAAL
Onduidelijk	47	56	73	20	67	53
Partner	25	7	10	30	17	20
Sponsor	19	22	10	0	17	17
Facilitator	4	12	4	40	0	6
Overige	5	2	4	10	0	5
N =	167	41	51	10	12	281

Er vallen inderdaad enkele accenten op. Zo zien we dat gemeenten in de helft van de gevallen niet of onduidelijk optreden maar dat dit percentage nog hoger is als het gaat om initiatieven die vanuit ondernemers gestart werden (73 procent). Verder blijkt dat het optreden als partner zich vaker dan gemiddeld voordoet wanneer burgers het initiatief tot een project nemen (25 procent) en dat het optreden als sponsor of facilitator wat sterker is wanneer het gaat om de professionals (22 resp. 12 procent). De kolommen voor overheid en middenveld laten we buiten beschouwing vanwege de geringe aantallen. Een en ander laat een dubbele conclusie toe. Ten eerste blijkt dat de gemeente vaker en duidelijker kan optreden dan vooralsnog gebeurt. In elk geval kan men zeggen dat de kansen op een eigen inbreng bij de ontwikkeling van maatschappelijke initiatieven vaak onbenut blijven. Ten tweede lijkt deze onderbenutting zich vooral in de richting van de ondernemers voor te doen. Met deze groep initiatiefnemers zou de gemeente haar banden kunnen aanhalen.

Tabel 2: Verdeling (procent) van rollen die gemeenten spelen (rijen) met betrekking tot soorten domeinen (kolommen).

	SOCIALE CONTACTEN	NATUUR & MILIEU	OPENBARE RUIMTE	ONDERW. & CULTUUR	ZORG & GEZONDH.	HANDEL & ECONOMIE	TOTAAL
Onduidelijk	48	67	26	61	56	58	52
Partner	19	21	33	4	22	0	20
Sponsor	21	7	24	25	6	33	17
Facilitator	10	3	10	4	6	8	7
Overige	2	3	7	7	11	0	4
N =	94	76	42	28	18	12	270

Uit grafiek 2 leiden we af dat de onduidelijke rol van gemeenten relatief vaak aan de orde is bij initiatieven op het gebied van natuur en milieu (67 procent). Het doet zich eveneens bij projecten op het gebied van cultuur en onderwijs voor (61 procent). Bij initiatieven die zich op vraagstukken van de openbare ruimte richten, blijkt de plaatselijke overheid vaker dan gemiddeld een partner te zijn (33 procent) terwijl ze er ook relatief vaak als sponsor optreedt (24 procent). Die laatste rol komt ook op het gebied van onderwijs en cultuur tot zijn recht (25 procent). De kolommen over zorg en gezondheid resp. handel en economie laten we wegens de geringe aantallen buiten beschouwing. Onze conclusie is dat gemeenten graag een bijdrage leveren als het de openbare ruimte betreft: daar fungeren ze relatief vaak als sponsor en partner van het maatschappelijk initiatief. Het beeld is wat verwarrend als we naar cultuur en onderwijs gaan: ofschoon de overheid hier regelmatig als sponsor optreedt, zijn er ook veel initiatieven waarbij haar rol onduidelijk blijft. Dit laatste geldt eveneens voor projecten in het domein van natuur en milieu. Bij de projecten die zich richten op versterking van het sociale contact treden weinig afwijkingen van het gemiddeld op.

Ten slotte kan worden gevraagd in hoeverre de initiatiefnemers een voorkeur voor bepaalde domeinen aan de dag leggen. Deze vraag is te beantwoorden aan de hand van tabel 3. We zien dat de wijze waarop burgers hun aandacht over de verschillende domeinen verdelen dicht in de buurt van het totale gemiddelde ligt. Dat is niet vreemd omdat de groep initiatiefnemers voor 62 procent uit burgers bestaat. Maar ondernemers en professionals lijken wel een meer specifieke belangstelling aan de dag te leggen. De ondernemers nemen relatief vaak een initiatief dat betrekking heeft op

de openbare ruimte (20 procent) en op het gebied van natuur en milieu (35 procent). Voor professionals gaat iets soortgelijks op maar dan op het domein van onderwijs en cultuur (15 procent) resp. handel en economie (15 procent). Projecten die door overheid en middenveld worden geïnitieerd, moeten wegens ten geringe aantallen buiten beschouwing blijven. Ons vermoeden is dat ondernemers en professionals zich van burgers onderscheiden doordat ze projecten starten op een domein dat dicht bij hun specifieke belangstelling ligt. Het zou bij de professionals om thema's op het gebied van onderwijs of cultuur kunnen gaan en bij de ondernemers om vragen die aan het inrichten van de openbare ruimte resp. het zoeken naar alternatieve energie gerelateerd zijn.

Tabel 3: Verdeling (procent) van domeinen (rijen) in relatie tot typen initiatiefnemers (kolommen).

	BURGERS	PROFESS.	ONDERN.	OVERHEID	MIDDENV.	TOTAAL
Sociale contacten	37	37	23	23	67	36
Natuur en milieu	28	22	35	23	8	27
Openbare ruimte	18	4	20	15	0	15
Onderwijs en cultuur	8	15	13	15	8	10
Zorg en gezondheid	10	7	3	15	0	8
Handel en economie	0	15	8	8	17	4
N =	181	46	40	13	12	292

Bijlage 2

Collectie maatschappelijke initiatieven

NAAM	PLAATS	JAAR
o33energie	Amersfoort	nb*
1000 van de Algera	Rotterdam	2012
200 zonnedaken voor de Hoekse Waard	Hoekse Waard	2013
Academie van de Stad	Amsterdam e.a.	2008
ACTA Tuin	Amsterdam	2012
ActivAge	Amersfoort	2010
Al Amal	Utrecht	2001
Atelier 3D - Duurzaam Denken en Doen	Zutphen	2013
Austerlitz Zorgt	Austerlitz	2013
Balkonmetamorfose	Gouda	2005
Bankversiering / Bankjesproject	Utrecht	2012
BAS Energie	Capelle aan den IJssel	2010
Basketbal Court	Tilburg	2009
Bataviawerf	Lelystad	1985
Beheer en onderhoud mountainbike routes	Lelystad	1981
Belevenissenbos	Lelystad	2010
Bernhezer Energie Coöperatie	Bernheze	2013
Best Duurzaam	Best	2013
Bewoners Vereniging Schiedam West	Schiedam	1973
Bewonersbedrijf Heechterp Schieringen	Leeuwarden	2012

* niet bekend

Bewonerscommissie BOMOVl	Almere	nb
Bezoekvrouwen	Almaar	2008
Bijenpaleis	Nijmegen	2011
Binnenmoestuin Buurtcentrum De Pijp	Amsterdam	nb
Biodiversiteitstuin Vrij Groen	Oestgeest	nb
Blauwe regen voor Den Bosch	Den Bosch	2012
Blijdorp10Empowered	Rotterdam	2011
Blijstroom	Rotterdam	2012
BOOT; de kenniswinkel	Amsterdam	2008
Bossche Duurzame Energie Coöperatie (BDEC)	Den Bosch	2013
Bossche Energie Convenant (BEC)	Den Bosch	nb
Boulevard Van Welbevinden	Apeldoorn	2007
Breda DuurSaam	Breda	2011
Breestraat 2022	Leiden	2012
Buddy Netwerk	Den Haag	1987
Buiten ruimte voor contact	Landelijk	nb
Buitenbrouwerij	Utrecht	2009
Buitenplaat Sockenburgh	Den Haag	nb
Burge(r)meester Academie	nb	2013
Burgerblauw: Buurtpreventie Tarwewijk	Rotterdam	2005
Burgertop in Rotterdam	Rotterdam	2013
BUURbook	Nederland	2011
Buurjongens' Groenschutting	Delft e.a.	2009
Buurtalliantie	Amsterdam	nb
Buurtcontract Heiningen	Bergen op Zoom	2012
Buurtcultuurfonds	Bergen op Zoom	2013
BuurtenMetUitzicht	Capelle aan den IJssel	2011
Buurthuis Bloemwijk	Alkmaar	nb
Buurthuis van de toekomst	Breda	nb
Buurtinterventieteam Morgenstond	Den Haag	2003
BuurtLAB	Rotterdam	2007
Buurtmoestuin Kralingen	Rotterdam	2009

Buurtmoestuin Parmenides	Amsterdam	2008
Buurtontmoetingsruimte 't Stekkie	Almere	nb
Buurtpreventieteam Eckart Noord- Oost	Eindhoven	nb
Buurtpreventieteam Filmwijk	Almere	2012
Buurtpreventietema Nieuwland	Schiedam	2005
BuurtSchouw	nb	nb
Buurtstenen	Schiedam	nb
Buurtsuper in Olderberkoop	Oldeberkoop	2003
BUUV Haarlem	Haarlem	2010
BUUV Zaanstad	Zaanstad	2010
Casa Japie Makandra	Amsterdam	2010
C-Fordt	Maarsseveen	2012
Chasco Works	Amsterdam	2005
Civil Society Club	Oestgeest	2011
Computerwijk	Amsterdam e.a.	nb
Coöperatie Esbeek	Esbeek	2007
CPO achtervang constructie	Noord-Holland	2010
CPO woningbouw Akkerstraat	Eindhoven	nb
Creatieve Broedplaats 7Art	Rotterdam	2012
Cupidohof	Almere	2012
De Groene Marathon	Rotterdam	2013
De Nieuw Jutter	Utrecht	2008
De Oase	Utrecht	2011
De Oude Ijsbaan	Deventer	2011
De Parels van Gaasperdam	Amsterdam	nb
De Poortpoetsers	Utrecht	nb
De Publieke Zaak / De Slinger	Almelo e.a.	2004
De Rode Rik 2.0	Vught	nb
De Sportbank	Den Haag	2007
De Uitdaging	nb	2010
De Verrassing van Alphen	Alphen aan den Rijn	2013
De Zuiderling; De ruilmunt op Rotterdam-Zuid	Rotterdam	2013

DEC Oisterwijk	Oisterwijk	2013
DecAB (Duurzame Energie coöperatief Altena Biesbosch)	Almkerk	2012
Den Haag in Transitie (DHIT)	Den Haag	2013
DEOdrive	Oestgeest	nb
Deventer Wijkaanpak	Deventer	2013
DNA Charlois 2012-2017	Rotterdam	2012
DOORDeWijks	Rotterdam	2010
Dorpsbedrijf De Omme-Zwaoi	Valthermond	2012
Drie Generatie Centrum /3gcentrum	Utrecht	2007
Droomwonen Breda	Breda	2012
DuurSaam Engelen - Bokhoven	Den Bosch	nb
Duurzaam Drimmelen	Drimmelen	nb
Duurzaam Venlo - Venlo energie.nu	Venlo	nb
Duurzaamheidsfabriek, Leerpark Dordrecht	Dordrecht	2011
Duurzame Energie Haaren (DEH)	Haaren e.o.	2012
Duurzame Energiecentrale Belvedere Maastricht	Maastricht	nb
Edison Nijmegen	Nijmegen	nb
Eendragt	Den Helder	1989
Eilandenbuurt hondenpoepvrij!	Almere	2011
En de Buurt	Zwolle	2009
Energie Coöperatie Oss (ECO) (i.o.)	Oss	2013
Energiecoöperatie Noord-Beveland	Noord-Beveland	2013
Energiecoöperatie Schijndel	Schijndel	2013
Energiecoöperatie Sittard-Geleen	Sittard-Geleen	2013
Energiefabriek	Diverse gemeenten	2012
Energiek Halderberge	Haldenberge	2013
Energieke Leerschool	nb	nb
Energie-Uden	Uden e.a.	2013
Energyport Peelland	Deurne	2012
Esfa Rotterdam	Rotterdam	nb
Expeditie Burger	Utrecht	2012
F.A.S.T. (Free Architecture Surf Terrain)	Scheveningen	2009

Fête de la Nature	Amsterdam	2013
Floow2 International S.A.	Luxemburg	2012
FoodGuerrilla	nb	nb
Free running	Nijmegen	nb
Geluksroute	Diverse gemeenten	nb
Gouda Bruist!	Gouda	2010
Granny's Finest	Rotterdam	2011
GreenWish	Utrecht	2003
Groen en Doen	nb	nb
Groen Zonnig Houten	Houten	2011
Guerilla Gardening / GuarillaGardeners	Tilburg	nb
Haagse Hopjes	Den Haag	1996
Heerlens DNA	Heerlen	nb
Herontwerp de overheid	Utrecht	2013
Herwense supermarkt	Herwen	2013
Het Groene Net	Sittard	2010
Het nieuwe samenwerken	Amersfoort	2011
Het Zimmertje	Schiedam	2006
Het Zon Effect	Zeeland	2013
HIER opgewekt	Utrecht	nb
Hilverstroom en Gas	Hilvarenbeek	2012
HonderdprocentHeerlen	Heerlen	nb
Hoogeloon Zorgcoöperatie	Hoogeloon	2005
Hubbels Cowerkplek	Nijmegen	2012
HYPO. Dé supermarkt voor kunst en design	Delft	2010
IamProgrez	nb	nb
Idealen Kompas	Utrecht	nb
Ideeenbrouwerij	Gouda	2007
IDeeWinkel	Leiden	2005
In de Buurt van Geluk	Amsterdam	2012
Initiatief school het Zonnewiel: een moestuin	Almere	2012
Inplaatsing bewoners Woensel-West	Eindhoven	2009

Joud Club	Schiedam	2011
Keetkeur	Landelijk	2010
Kempenergie	Kempengemeenten	2013
Kennismakelaar stadslandbouw	nb	2012
Kindertuinen	Schiedam	nb
Kleureneconomie	Maassluis	2003
Krijg de Kleren! (Kledingruil)	Amsterdam	nb
Kromkommer	Rotterdam	2012
Kruiskamp onderneemt	Amersfoort	2011
Kunstkasteel Zuilen: Muziek in de Wijk	Utrecht	2011
Ladyfit	Utrecht	2001
Landelijke aanpak preventie schuldhulpverlening	Landelijk	nb
Leerwerk Marktplaats	Noord-Holland	2011
Leeszaal Rotterdam West	Rotterdam	2012
Legal Accountability	nb	1993
Leidse Pleinen	Leiden	2009
Leidse Stijl	Leiden	2009
LETS (Lokaal Economisch Transactie Systeem)	nb	nb
Leudal Energie	Leudal	nb
Loodsen door het landschap	Den Hoorn e.o.	2006
Lucy in the sky	Deventer	2011
Luilak Dance	Purmerend	2002
Maastricht Energie	Maastricht	2011
Maatschappelijk aanbesteden Eckart en Vaartbroek	Eindhoven	nb
Makers en Doeners.net	Rotterdam	2009
Makkie	Amsterdam	nb
Mantelzorgers Binnenboord	nb	2011
Mariahoeve werkt! / De Kleine Loods	Den Haag	2009
Masterboys	Amsterdam	2007
mathenesserdijk.info	Rotterdam	2011
Meetingpoint	Leeuwarden	2009
Meevaart community	Amsterdam	2011

Met elkaar, voor mekaar	Berlicum e.a.	2013
Mijnbuurtje	Nijmegen	nb
MOC (Multicultureel Ontmoetingscentrum)	Den Haag	2010
Modder aan je broek	Arnhem e.a.	2010
Moedige Moeders Nederland	Volendam	2012
Moedige Moeders Volendam	Volendam	2004
Moedige Ouders	Urk	2012
Moestuingroep Reimerswaal	Amsterdam	2009
MOOVZ	Amsterdam	nb
Morgen Groene Energie	Zuid-Oost Brabant	2011
Multicultureel Schalkwijk	Haarlem	2003
Multiculturele eettafel	Almere	nb
Natuurgroep Kockengen	Kockengen	1974
Natuurspeeltuin de Speeldernis	Rotterdam	2000
NatuurSUPER	Eindhoven e.a.	2010
Nederland in Dialoog	Rotterdam	2001
Nederland Krijgt Nieuwe Energie	Austerlitz	nb
Net Niet Genoeg	Schiedam	2013
Netwerk Duurzame Dorpen	Raerd	2011
Nieuwsbrief Almere Buiten	Almere	nb
Noorderparkbar	Amsterdam	2008
O3-energie (Oirschot Organiseert Overschot)	Oirschot	2012
Ons CasadePark	Almere	2011
Ontmoetingscentrum Prinsenhof	Rotterdam	2007
Onze Wijk; Gageldonk West	Bergen op Zoom	2012
Oosterhout Nieuwe Energie	Oosterhout	2012
Opknappen Rosarium	Almere	2011
Oranje Huis onderdeel Blijf Groep	Alkmaar	2011
Ouderentuinen	Schiedam	nb
Parel van Fazantenkamp	Maarssenbroek	nb
Parkinson Café	Lelystad	2013
Pendrecht Universiteit	Rotterdam	nb

Proef-Tuin Isselt	Amersfoort	2012
Project Sportcoaches / Buurtsport	Schiedam	nb
Raddraaiers	Eindhoven e.o.	nb
Realisatie en beheer kunstwandelroute	Almere	2007
Repair Café	Amsterdam	2010
Repair Café	Lelystad	2013
Rivierenwijk	Deventer	nb
Ruiltuin	Lelystad	2008
Samen koken met je buren	Amsterdam	2009
Samen Oplopen	Zeist	2011
Samen Spelen, Samen Leven	Barneveld	2008
Schiedams Overleg Bewonersorganisaties (SOBO)	Schiedam	nb
School's cool	Nijmegen	2012
Schoonschip	Amsterdam	2008
Scootmobielclub Samen Sterk (Rit van Rinus)	Den Haag	2011
Seniorensociëteit Andromeda	Eindhoven	2011
Seniorensoos Andromeda	Eindhoven	2011
Seniores Piores	Westwoud	2005
ShootLAB	Gouda, Purmerend	nb
Singelpark	Leiden	2012
Skatekerk	Arnhem	2010
Slim gebouw in Langenboom	Langenboom	2006
SlimmerLeven 2020	Eindhoven	nb
Slimmernetwerk	Amsterdam	2010
Sociale initiatieven IDO	Lelystad	2001
Sociëteit Noord Beveland	Wissenkerke	1999
SonEnergie	Son en Breugel	2013
StadsdorpZuid	Amsterdam	2010
Stadslandbouw	Breda	nb
Stadsmoestuin voor de voedselbank	Eindhoven	2013
Stadsverwarming Purmerend (SVP)	Purmerend	1981

Stedennetwerk Stadslandbouw 2.0	nb	2012
Stee in de stad	Groningen	nb
Stichting Bewonersbedrijf Nieuwland i.o. (SBN)	Schiedam	2009
Stichting Braak	Breda	2011
Stichting De Bakkerij	Amsterdam	2004
Stichting Move	Diverse gemeenten	2008
Stichting Tafelboom	Utrecht	2010
Stichting The Tipping Point	Amsterdam	nb
Stichting VAGE	Schiedam	1988
Stichting Zelforganisatie	Rotterdam	2008
Streetball 013	Tilburg	2007
Sustainville	Amsterdam	2009
t Groene Sticht	Utrecht	2004
Tafelbos	Utrecht	2010
The Good Family	nb	nb
The Green Team	nb	2010
The Masters	Maastricht	2010
The Urban Family	Rotterdam	2010
Thuis Op Straat (TOS) Amsterdam	Amsterdam	2006
Thuis Op Straat (TOS) Bergen op Zoom	Bergen op Zoom	2007
Thuis Op Straat (TOS) Breda	Breda	2009
Thuis Op Straat (TOS) Leiden	Leiden	1999
Thuis Op Straat (TOS) Rotterdam	Rotterdam	1996
Transition Town Breda (TT Breda)	Breda	2009
Transition Town Nederland	Nederland	2008
Tuin in de Stad	Groningen	nb
Tuinman in de wijk	Rotterdam	2002
Universiteit Amersfoort	Amersfoort	2011
URBANIAHOEVE	Amsterdam e.a.	2009
Vereniging Zuidwint	Den Bosch	2013
Verkeerstuin	Amersfoort	2011

VET! (Vughtse Energie Transitie)	Vught	2013
Volkstuinvitaminen - participatieproject voor minima	Diverse gemeenten	2010
Vóór Welzijn	Den Haag	nb
Vrienden van het Cascadepark	Almere	2012
Vrouwenvoetbal Stedendriehoek	nb	nb
Waalre Energie Lokaal	Waalre	2012
Wapperdag	Diverse gemeenten	2010
Waterkracht uit de Dommel	Den Bosch	nb
WeertEnergie	Weert	2013
Weggeefwinkel	Almere e.a.	2010
Weggeefwinkel de Wijkhoek	Almere	nb
Wereldkoks (voorheen Wereldvrouwen)	Nijmegen	2009
Wijk Oost	Bergen op Zoom	nb
Wijk voor wijk	Dordrecht	2007
Wijkdeals onderhoud buurt	Breda	2012
Wijkrestaurants - Stichting Robin Hood	Eindhoven	2010
Wijksportclub Woensel-West	Eindhoven	2010
Wijktijgers	Rotterdam e.a.	2007
Windpark Neer V.O.F.	Neer	2003
Windvogel	Landelijk	1991
WMO voor mekaar	Berkelland	2012
Zelf bedacht, zelf gedaan	Almere	2011
Zelfbeheer in de Hoekwierde	Almere	2010
Zonnig Limburg	Provincie Limburg	nb
Zorgzame buurt	Eindhoven	nb
ZP Café	Nijmegen	nb
Zuidenwind	Thorn	2011
ZummerePower	Someren	2013
Zwembad de Zwoai	Valthermond	2012

Noten

- 1 Actuele informatie is te vinden op de website www.mijnbuurtje.nl.
- 2 We hebben hiertoe gekeken in de databases die online te vinden zijn van Kracht in NL, Hieropgewerkt, Buurtalliantie, VPRO Droomstad, Greenwish, Participatiekaart, Movisie, VNG databank praktijkvoorbeelden en Kennisbank Platform 31. Daarin alleen al zijn bij elkaar opgeteld 1779 initiatieven opgenomen, waarbij we overigens niet corrigeren voor eventuele dubbelingen. Bovendien konden we door de omvang en verwevenheid van het bestand zeker niet alle initiatieven uit de VNG Databank tellen. Het reële aantal maatschappelijke initiatieven zal vermoedelijk nog veel hoger liggen.
- 3 Zie: Raad voor het openbaar bestuur (2012), *Loslaten in vertrouwen*, Den Haag; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012), *Publieke zaken in de marktsamenleving*, Amsterdam: University Press en Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013), *Terugtrekken is vooruitzien: Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*, Den Haag.
- 4 'Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven én omgeving', aldus koning Willem-Alexander toen hij in de troonrede over de participatiesamenleving sprak.
- 5 De historische beschouwing is ontleend aan: T. de Moor (2013), *Homo Cooperans: Instituten voor collectieve actie en de solidaire samenleving*, Universiteit van Utrecht.
- 6 De Moor 2013, p. 17.
- 7 Brink, G. van den ed. (2012), *De Lage Landen en het hogere: De betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan*, Amsterdam: Amsterdam University Press, p. 477-517.
- 8 Pollit, C., S. van Thiel & V. Homburg (2007) *The New Public Management in Europe Adaptation and Alternatives*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 9 Hoogendoorn, B. (2011), *Social Entrepreneurship in The Modern Economy: Warm Glow, Cold Feet*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- 10 Een meer gedetailleerde beschrijving van deze verschijnselen is te vinden in G. van den Brink & D. de Ruijter (2013) *Culturele kansen. Over ondernemende burgers in Amsterdam*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- 11 In Urk is Moedige Moeders onder de naam Moedige Ouders onderdeel van een ander maatschappelijk initiatief genaamd Waypoint.
- 12 Vergelijk met: M. van Twist, W. Verheul & M. van der Steen (2008), *Ondernemerschap & grensverleggende praktijken*, Den Haag: InAxis/NSOB.
- 13 Verdere verdieping is te vinden in G. van den Brink, M. van Hulst, L. de Graaf & T. van der Pennen (2012) *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom/Lemma.
- 14 Schulz, M. van der Steen & M. van Twist (2013), *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*, Den Haag: Boom/Lemma.
- 15 Zie ook L. Linders (2010), *De betekenis van nabijheid: een onderzoek naar informele zorg in een volksbuurt*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- 16 Vergelijk M. Mauss (1954) *The Gift. Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*, Londen: Cohen & West. [oorspr. 1925].
- 17 Rogers, E. (2003) *Diffusion of innovations*, New York: Free Press, p. 20-23.
- 18 Zie in dat verband ook de roep om *licht leiderschap* en *zwaar volgerschap* in: B. Drenth, B. Damen & A. Goedhart (2005), *De kunst van het volgen: over het ontvangen van leiding*, Assen: Van Gorcum.
- 19 Zie P. Frissen (2010), *De staat van verschil: een kritiek van de gelijkheid*, Amsterdam: Van Gennep.
- 20 Voor een kritische beschouwing in deze raadplege men R. Peeters (2013) *The Preventive Gaze. How Prevention Transforms Our Understanding of the State*, Den Haag: Eleven International Publishing.
- 21 Vergelijk G. van den Brink (2013) *Complexiteit, controle en cultuur. Lessen uit het onderzoek naar probleemwijken*, Den Haag: Ministerie BZK.
- 22 G. van den Brink e.a. (2013) *Project X in Haren. Maatschappelijke facetten van een feestje dat in rellen uitmondde*, Amsterdam, Amsterdam University Press, p. 67-89.
- 23 Vergelijk M. Maffessoli (1996) *The Time of The Tribes. The Decline of Individualism in Mass Societies*, Londen: SAGE Publications.
- 24 M. Castells (1997) *The Power of Identity. The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*, Oxford: Blackwell.
- 25 Dat blijkt uit: GGD, CBS, RIVM (2013), *Gezondheidsmonitor 2012*.
- 26 Granovetter, M. (1973) 'The strength of weak ties' in: *American Journal of Sociology*, Volume 76, Issue 6, p. 1360-1380.
- 27 Dat is onlangs in kaart gebracht voor de hoofdstad. Zie G. van den Brink & D. de Ruijter (2013) *Culturele kansen. Over ondernemende burgers in Amsterdam*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- 28 Blond, P. (2010) *Red Tory. How Left and Right have Broken Britain and How we can Fix it*, Londen: Faber & Faber, p. 201-237.
- 29 Ter verdere inspiratie kan worden gekeken naar de inbedding van pro-activiteit in het besluitvormingssysteem van de Europese Unie en wijze de gemeente Zeist dit heeft vertaald naar de eigen bezuinigingsdialoog. Zie A. Schepers & L. van der Toorn (2012), *Lopen onder water: de samenleving als eigenaar van publieke vragen*, Zeist.
- 30 Hendriks, F. (2006) *Vitale democratie. Theorie van democratie in actie*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- 31 Brink, G. van den (2002) *Mondiger of moeilijker. Een studie naar de politieke habitus van hedendaagse burgers*, Den Haag: Sdu Uitgevers, p. 76-86.
- 32 Korsten, A. & P. de Goede red. (2006), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*, Den Haag: Elsevier.
- 33 Brink, G. van den 2013, p. 21-28.

Colofon

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Aan deze publicatie hebben meegewerkt:

Onderzoeksteam

Gabriël van den Brink, hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde, Universiteit van Tilburg
Martin Schulz, Tilburgse School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg

VNG

Valérie de Ridder, secretaris Commissie Jaarbericht
Maarten Beks, waarnemend secretaris Commissie Jaarbericht
Shirley Mulder, communicatie en algemene ondersteuning
Yasemin Davramaz, logistieke ondersteuning
Frea Broekman, communicatieadviseur

Vormgeving

Dimdim, Den Haag

Audiovisuele middelen

Anne Graumans

De VNG Denktank dankt tevens de betrokkenen van de maatschappelijke initiatieven die tijd hebben vrijgemaakt om aan dit onderzoek mee te werken.

Kruiskamp Onderneemt

Mijnbuurtje

Zorgzame Buurt

Bataviawerf

Wehelpen.nl

Moedige Moeders

Het Nieuwe Samenwerken

November 2013



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten