



Inwoners, instellingen, verenigingen en bedrijfsleven maken samen met de gemeente een plan voor behoud van leefbaarheid en voorzieningen in de toekomst

VOORZIENINGENKAART OSS SUCCESVOL DOOR CO-CREATIE

De samenleving verandert. Hoog tijd om vanuit de nieuwe context na te denken over leefbaarheid, voorzieningen en vastgoed, vonden ze in Oss. Ze deden dat via co-creatie en delen hun ervaring met het platform van Bouwstenen. Een open en eerlijk proces, vertrouwen, begrijpelijke taal, doorlopend improviseren en communiceren, communiceren, communiceren; belangrijke voorwaarden voor succes. Met als resultaat meer initiatieven, op minder meters.

Volgens Jan Rotmans, de Rotterdamse hoogleraar Transitie en Duurzaamheid, zal er de komende 50 jaar meer veranderen dan de afgelopen 500 jaar. Onze samenleving vergrijsd en ontgroent. Er ontstaat leegstand in scholen en overcapaciteit op voetbalclubs. We blijven langer zelfstandig wonen en moeten meer zelf doen. We kantelen: 'van onderop' gaat 'top down' vervangen. Hoog tijd om vanuit deze context na te denken over leefbaarheid en voorzieningen in de wijken en dorpskernen.

Het vraagstuk van het maatschappelijk vastgoed is niet uniek voor de gemeente Oss. Heel veel gemeenten heroverwegen hun verantwoordelijkheden en budget onder invloed van de transitie, stagnatie van nieuwbouwprojecten en leegstand van particulier en publiek vastgoed. Ook de procesvereiste om te 'ladderen' bij een Besluit Ruimtelijke Ordening stuurt aan op realisme: waar is echt behoefte aan/vraag naar? Natuurlijk betreft een gemeente inwoners, instellingen en gebruikers bij de planvorming. Maar helemaal 'van onderop' een plan maken over leefbaarheid en vastgoed op basis van co-creatie met inwoners, professionele instellingen en ondernemers? Dat is nog vrij uniek in gemeenteland.

Herinvesteringsopgave via co-creatie

Oss is een Brabantse regiegemeente met 90.000 inwoners, verdeeld over een stad en 20 dorpskernen.



In 2013 startte Désirée Meulenbroek met de pilot om op basis van co-creatie een raadsadvies op te stellen over maatschappelijke voorzieningen en leefbaarheid. Er zijn inmiddels vier gebieden

afgerond en twee daarvan zijn al als advies aan de raad voorgelegd. College en gemeenteraad zijn enthousiast over deze aanpak en de resultaten zijn boven verwachting. Het geheim van het succes van dit co-creatieproces? Désirée: 'Belangrijk is dat de organisatie een veilig klimaat heeft geschapen om te experimenteren met een nieuwe manier van werken. Al in de pilot fase kreeg ik als projectleider het vertrouwen en de ruimte van de direct leidinggevende en de organisatie'.

'HET PROCES VRAAGT OM VERTROUWEN'

Désirée: 'Onze opgave voor de Voorzieningenkaart was in eerste instantie financieel gestuurd: voorkom zoveel mogelijk vervangingsinvesteringen. We hadden namelijk berekend dat op basis van een levensduur van 40 jaar, we in 10 jaar tijd te maken kregen met een herinvesteringsopgave van 100 miljoen (structurele lasten 6 miljoen per jaar). Door bestuur en organisatie zijn daar twee belangrijke elementen aan toegevoegd: behoud of versterk leefbaarheid en maak het plan samen met inwoners op basis van co-creatie'.



Teamleider Fons Geraedts, van de afdeling vastgoed: 'Hierdoor werd de voorzieningenkaart 2030 een project, maar óók een proces. Dit was zeker in het begin van de pilot 'een dingetje'. Als overheid zijn wij gewend

te sturen, op planning, resultaat en financiën. Maar co-creatie vraagt om een flexibel en open proces, waarin de planning en het resultaat niet vooraf kunnen worden vastgelegd'. Dit leek in het begin een onmogelijke opgave, maar leidde uiteindelijk én tot projectresultaten én tot veel draagvlak. Désirée: 'Het proces vraagt om vertrouwen in plaats van sturing op controle en planning een goede afbakening van de rollen van alle betrokken partijen. En dit geldt niet alleen voor de projectleiders, maar ook voor de deelnemende collega's, het management, het bestuur, de wijk- en dorpsraden en de deelnemers'.

'BEGRIJPelijke TAAL'

De kracht van inwoners

Door het onderwerp moesten wij de deelnemers wel eerst 'in hun kracht zetten'. Het was noodzakelijk om in begrijpelijke taal uit te leggen wat de startsituatie is. Wat zijn bijvoorbeeld vervangingsinvesteringen en kapitaalslasten en hoe zitten die in de begroting. Wat is het verschil tussen een bezuiniging op structurele onderhoudskosten en op investeringen. Hoeveel gebouwen - van gemeente en particulieren - staan er in de wijk of het dorp? Hoe verandert de bevolkingssamenstelling? Maar partijen moeten zich ook uitspreken naar elkaar. Wat is hun belang en of staat er voor hen op het spel? Waar zijn ze mee bezig? Hoe ziet hun toekomst er als vereniging of ondernemer uit? Pas na deze fase kan iedereen meedenken over passende oplossingen, die voldoen aan de opdracht. De belangrijkste ingrediënten om dit te bereiken zijn dialogen, creatieve werkvormen en story telling.

Open werkrelatie

Een andere uitdaging is het opbouwen van een open

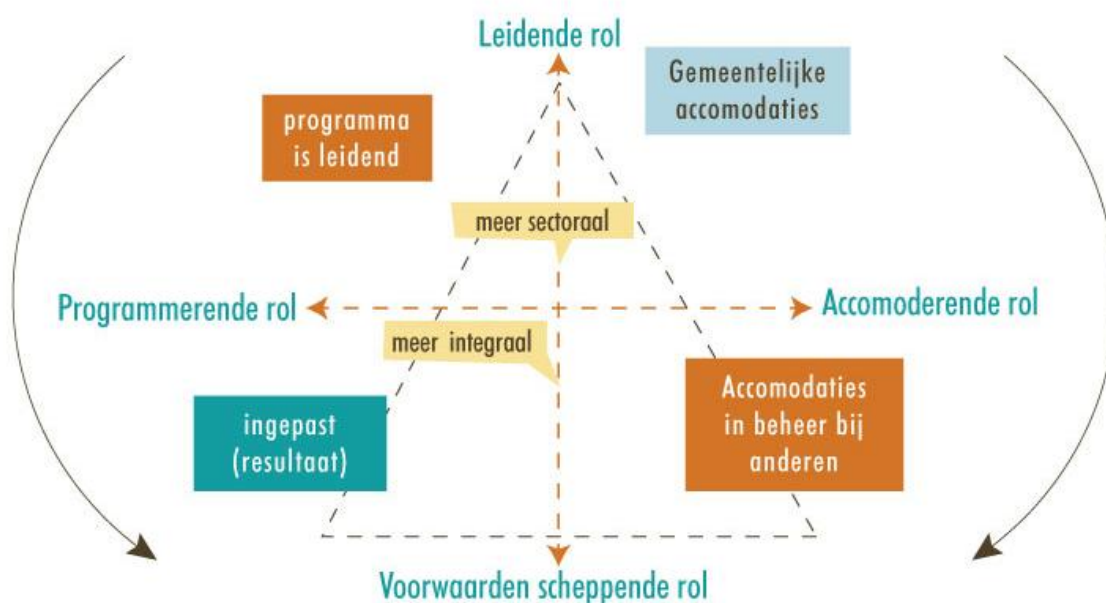


werkrelatie met alle deelnemers. Vaak denken inwoners dat de gemeente toch al lang een plan heeft klaarliggen. Een van die projectleiders die dat heeft ervaren, is Geert-Jan van den Brand. 'In de

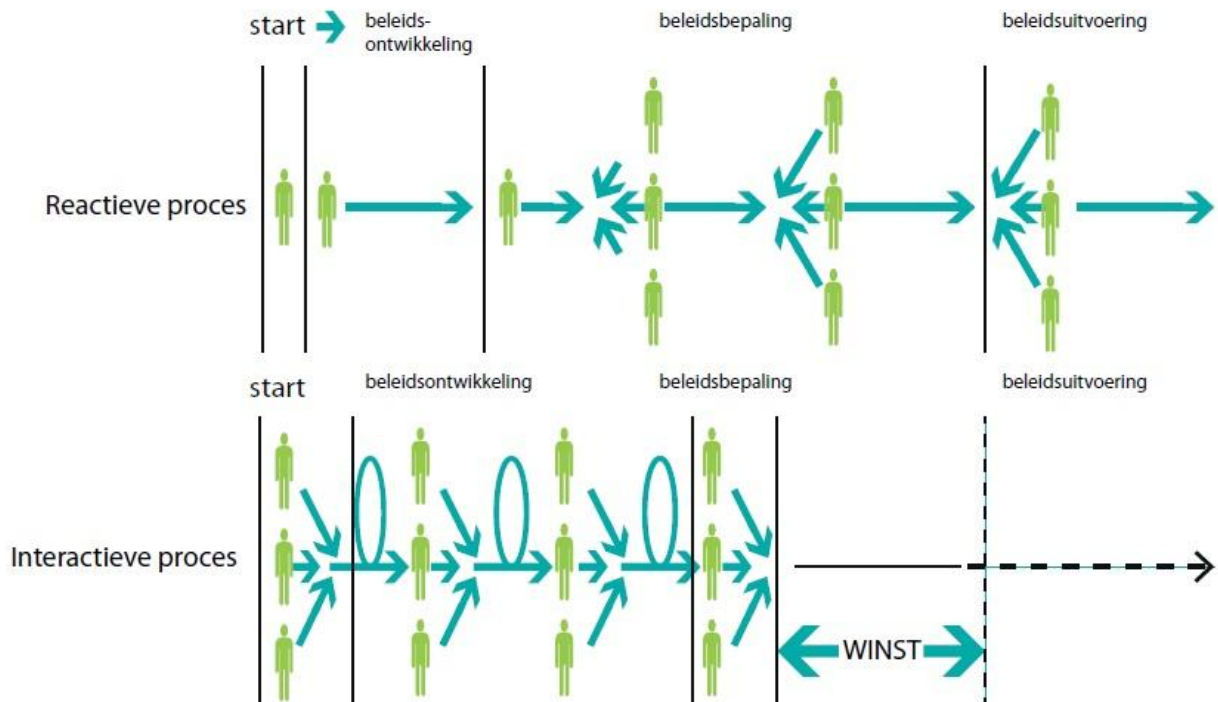
wijk waar ik werkte, dacht men vrij lang dat er sprake was van een zoethoudertje. Men had de indruk dat de gemeente op deze manier een lastige bezuinigingstaakstelling bij de inwoners wilde neerleggen, terwijl de gemeente gewoon al een plan had. Gedurende het proces raakten ze ervan overtuigd, dat dit niet het geval was en dat er echt sprake was van co-creatie.'

'DOORLOPEND IMPROVISEREN'

'Een co-creatieproces vraagt doorlopend om improvisatie', vult hij aan. 'Een bijeenkomst verloopt zelden zoals 'gepland' en meestal moet je ter plekke je werkvorm aanpassen. Je werkt als projectleider vooral op basis van een persoonlijke relatie met de deelnemers. Dat is echt even wennen'. En dit geldt ook voor de projectondersteuning en communicatie. 'We hebben een vaste aanpak ontwikkeld', vertelt Fleur van der Zandt (junior projectleider), 'maar we sparren doorlopend om er maatwerk van te maken'. 'En het is uitdagend', vult communicatieadviseur Saskia Meijs aan, 'om de ervaringen te delen met collega's. We hebben gemerkt, dat zelf deelnemen aan het proces de beste manier is om de co-creatie-ervaring te delen. Een verslag brengt de energie van het proces niet genoeg over, het bijwonen van een



Figuur 1: Van 'top down' naar 'bottom up' (Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen, 2013)



Figuur 2: De winst van co-creatie (Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen, 2013)

co-creatiesessie in de wijk wel. Maar we investeren ook heel veel tijd aan alle communicatiemiddelen, omdat we zoveel mogelijk mensen in- en extern willen bereiken.'

'EERLIJKE VERDELING VAN LUSTEN EN LASTEN'

Geen concurrenten maar partners

Tijdens een co-creatie-proces ben je met elkaar opzoek naar een win-win oplossing voor alle betrokken partijen. Je legt als procesbegeleider de vraag voor: waarmee kunnen we waarde toevoegen voor de hele gemeenschap? Idealiter leidt dit tot een eerlijke verdeling van lusten en lasten. Maar hoe bereik je dat? Désirée: 'Vertretpunt is het algemeen belang voor de gemeenschap. Bij co-creatie is dat hét belangrijkste aspect. We leggen uit dat de kosten van de voorzieningen gemeenschapsgeld zijn, zoals belastinggeld, lidmaatschapsgeld, sponsorbijdragen en de omzet van consumpties'. 'Maar wat zeker zo belangrijk is', vult Geert-Jan van den Brand aan, 'is dat je goed luistert naar het individuele belang van de deelnemers. Dat is de ondergrens van de veranderbereidheid. Kenmerkend voor een co-creatieproces is dat je je als gemeente horizontaal, als partner, opstelt. Désirée: 'Het mooiste compliment dat ik kreeg, was dat een deelnemer zei, dat hij vooraf sceptisch was, maar achteraf zeer positief. Hij zei: "Ik ervaar partijen in mijn dorp nu als partner om de leefbaarheid te behouden en niet meer als concurrent"'.
 'EERLIJKE VERDELING VAN LUSTEN EN LASTEN'

Co-creatie en andere vormen van burgerparticipatie

De overheid kent een lange traditie van samenwerking met externe partijen bij plan- of visievorming. Wat is nu het verschil tussen deze vormen van participatie en co-creatie? Hoe kan het dat er relatief snel draagvlak komt voor lastige beslissingen? Désirée: 'Ik kan er niet precies de vinger op leggen, maar volgens ons zijn een aantal elementen belangrijk: transparant en duidelijk zijn, afspraken nakomen, creëren van een veilig werkklimaat, zodat er respectvol kan worden doorgevraagd en alles 'boven tafel' komt. Dat lukt omdat we persoonlijk - echt - reageren op de verhalen van de inwoners. Het zijn vaak de lastigste gesprekken, die leiden tot doorbraken in het proces. Je moet als projectleider niet bang zijn voor emoties, want die horen er bij. Het gaat met ups en downs, maar wij zouden als projectteam niet anders meer willen werken'. Geert-Jan: 'Co-creatie beperkt zich namelijk niet tot het proces van de Voorzieningenkaart. We werken nu ook zo in het team en met onze leidinggevende. Horizontaal en van onder op' en op basis van gedeelde verantwoordelijkheid'.

'RESPECTVOL DOORVRAGEN'

Opvallende resultaten

Tot aan het eerste college en raadsadvies was er scepsis. Dit kwam vooral doordat de planning steeds uitliep. Maar uiteindelijk kwamen de resultaten dan toch. Er werd gedurende het proces draagvlak bereikt

voor een substantiële afname van de investeringsbehoefte en op termijn een afname van de vastgoed portefeuille. Verder ontstaan door het voorzieningenkaartproces nieuwe burgerinitiatieven en samenwerkingsrelaties, die de leefbaarheid versterken.

'NIEUWE INITIATIEVEN, MINDER METERS'

Een paar opvallende resultaten: In de wijk Oss Noord-West hebben twee besturen van twee buurthuizen besloten om op termijn te fuseren en samen naar één nieuwe accommodatie te gaan. Dit zal leiden tot een aanzienlijke vermindering in vierkante meters maatschappelijk vastgoed en vergt minder investeringen en structurele kosten, dan het in de lucht houden van twee verouderde gebouwen.

Een ander opvallend succes was de snelle herbestemming van een schoolgebouw. In de kleine dorpskern hield de basisschool gedurende het proces op te bestaan. Door de voorzieningenkaart waren inwoners, verenigingen en de horeca-ondernemer met elkaar in gesprek over ontmoeten en leefbaarheid. Dit leidde zeer snel tot een plan van de horeca-ondernemer om in overleg met partijen een leer-werkbedrijf-kringloopwinkel in de school te beginnen, waardoor het gebouw ook werd behouden als ontmoetingsplek. Zo zijn er veel voorbeelden te noemen van samenwerkingen die tussen partijen tot stand komen gedurende het proces. Een scouting die intrekt bij het Gilde, de KBO die een kookclub begint in de school, verenigingen die zelf een sportraad oprichten om plannen te maken hoe om te gaan met effecten van ontgroening.

Désirée: 'We maken veel energie los met de voorzieningenkaart. Er ontstaan nieuwe burgerinitiatieven en verbindingen tussen partijen. Dat kunnen we bereiken omdat we het vertrouwen hebben van onze leidinggevende en het bestuur en omdat we collega's en inwoners hebben, die willen meedenken in oplossingen die passen in de nieuwe werkelijkheid waarin we leven. Dat is de kracht van Oss''.

Tekst: Gemeente Oss, voor meer informatie www.oss.nl/voorzieningenkaart, Beeld: Gemeente Oss, Bouwstenen en LinkedIn.



Bouwstenen ontwikkelde in 2013 de 'Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen'. Deze update van het 'Spoorboekje Maatschappelijke Voorzieningen'(VNG, 2008) laat zien welke mogelijkheden lokale partijen hebben om in te spelen op de veranderingen in de samenleving. Het is een reisgids; die vertelt niet waar je heen moet, maar wel wat de mogelijkheden zijn. De publicatie is mede tot stand gekomen door verschillende praktijkcases, waaronder die in Oss. Voor meer informatie, inzien en downloaden: www.bouwstenen.nl/bouwstenenpublicaties