

# 07 FOCUS LOKAAL NETWERKEN

**Systeeminnovatie vanuit lokale netwerken:** je kunt **het probleem** niet oplossen met de **denkwijze** die het heeft veroorzaakt.

tekst: *Lindy Odijk*

illustratie: *Jan Lelie*, mind@work

De taken van de lokale overheid veranderen, maar ook de rol verschuift: van government naar governance. Wat betekent dat voor de rol van andere partijen?

## Bottom-up naar nieuwe verbindingen





De wijze waarop we maatschappelijke vraagstukken interpreteren en oplossen is niet meer die van dertig jaar terug. Vooral de rol van de overheid is veranderd en verandert nog steeds. Bestuurskundigen spreken graag over de verschuiving van government naar governance. Van de allesbepalende overheid (government) naar beleid dat wordt ontwikkeld in coalities en netwerken (governance). Wat betekent dat voor de rollen die partijen willen spelen en de instrumenten die ze daarbij inzetten? Hoe werkt dat in de praktijk?

**Spontane stad** | Marc van Leent en Ingrid de Moel zijn de oprichters van De Wijkplaats, een bedrijf gespecialiseerd in maatschappelijke voorzieningen en vastgoed vanuit de

governance-insteek. Van Leent: “Het veranderde paradigma is al van vele kanten verwoord. Hans Boutellier, socioloog en hoogleraar veiligheid en burgerschap aan de Universiteit van Amsterdam, heeft een boek geschreven met de prikkelende titel *Improvisatiemaatschappij*. De improvisatiemaatschappij is voor Boutellier geen toekomstbeeld maar een manier om, de morele incoherentie en de institutionele complexiteit van deze tijd beter te begrijpen. Met andere woorden, de improvisatiemaatschappij is er al.

Een verwant begrip is de Spontane Stad. Dit begrip is de titel van een manifest van stedenbouwkundig bureau Urhahn Urban Design. Dit collectief van ontwerpers wil met dit manifest de kick off geven voor een andere praktijk, een combinatie van lokale vindingrijkheid, flexibiliteit en openheid. De Spontane Stad is nooit af en stelt de gebruiker centraal. Vanuit De Wijkplaats werken we eigenlijk net zo. Door de belangen, energie en creativiteit van diverse mensen en partijen op een nieuwe manier aan elkaar te verbinden, ontstaan nieuwe oplossingen.”

**Improvisatieruimte** | Als improvisatie en spontaniteit voor een nieuwe trend staan, wat betekent dat dan voor buurthuizen, scholen, sportvoorzieningen en andere maatschappelijke voorzieningen en de rol die de overheid daarin heeft? Van Leent: “Vaak benaderen we deze voorzieningen vanuit specifieke, vooraf gedefinieerde programma’s. Sportvoorzieningen voor specifieke sportprogramma’s, scholen voor onderwijs, kinderdagverblijven voor opvang, buurthuizen voor welzijnswerk, et cetera. Maar je kunt maatschappelijke voorzieningen ook zien als een sociaalruimtelijke ‘structuur’ die aan burgers en hun organisaties ruimte biedt voor zaken die we nu nog niet kennen en waarin mogelijk nieuwe verbindingen worden gelegd. Improvisatieruimte dus. De buurtschuur van woningcorporatie Ymere in Almere is hier een mooi voorbeeld van. De corporatie stelt de ruimte beschikbaar. De buurt bepaalt hoe ze deze wil gebruiken.”

**Rollen gemeente** | Wat is daarbij de rol die maatschappelijke partijen kunnen vervullen? Van Leent: “Het bestuurlijke paradigma van governance sluit op voorhand geen enkele rol uit. Governance is immers geen keuze of plan, het is een manier om de context waarin we ‘gevangen zitten’, te interpreteren. Binnen die context kun je uiteenlopende beleidskeuzen maken en uiteenlopende rollen vervullen. Zo zie ik voor gemeenten bijvoorbeeld vier verschillende rollen als het gaat om maatschappelijke voorzieningen.”

**Geen regie** | Van Leent: “De regierol zit daar niet bij. De populariteit van het begrip regie is omgekeerd evenredig aan de hanteerbaarheid daarvan. In de wereld van film en toneel heeft regie een duidelijke betekenis. Die betekenis wordt mede ontleend aan het bestaan van andere rollen. De regisseur bestaat naast de producent, het castingbureau en de



# ZAKEN DIE ALLEEN VAN BELANG ZIJN VOOR DE EIGEN KOKER KUNNEN ZE BETER OOK VANUIT DE EIGEN KOKER OPPAKKEN. WIJ ZIJN ER VOOR DE DWARSVERBANDEN

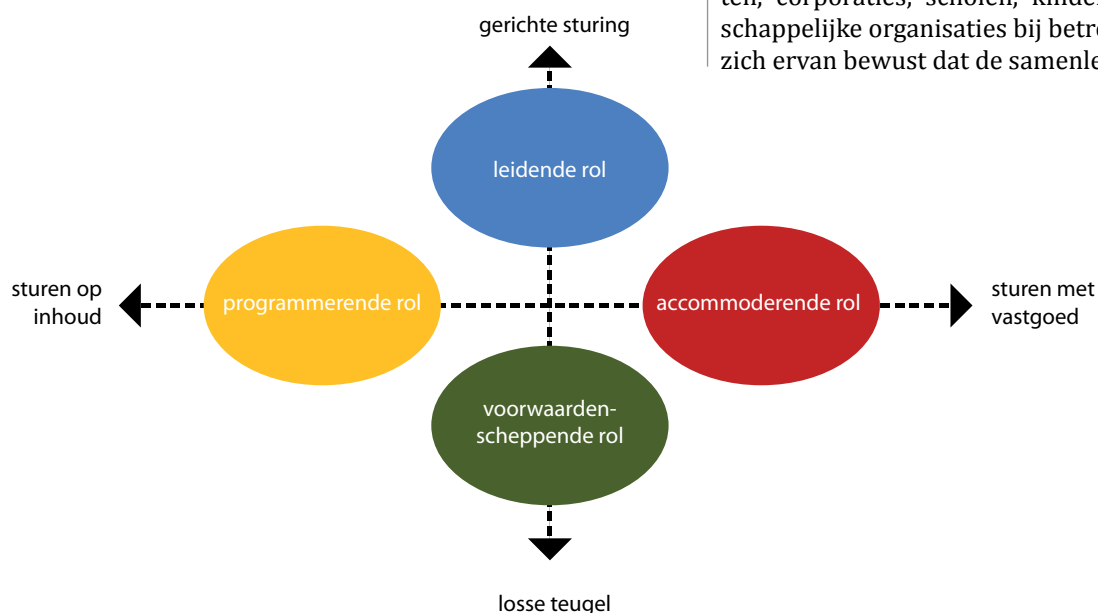
acteur. Een enkele keer worden deze rollen gecombineerd, maar meestal niet. Hoe anders is dat in het publieke domein. Daar beperkt de gemeente zich zelden tot de rol van regisseur. Bij doorvragen blijkt de gemeente ook producent, acteur én castingbureau te zijn. Dat is niet alleen verwarrend, maar maakt de gemeente ook zeer kwetsbaar. Slechts één fout is nodig om het gehele gemeentelijke spel uit balans te brengen. Wat het begrip regie ons vooral heeft gebracht is het besef dat de lokale overheid niet de enige speler is. Dit besef is inmiddels zo gemeengoed geworden dat het begrip regie echt niet meer nodig is om ons daaraan te herinneren.”

**Voorwaarden scheppen** | De vierdeling die Van Leent hanteert is gebaseerd op een ordening naar twee dimensies. Hoe actief stuurt de gemeente op (de resultaten van) inhoudelijke programma's en subsidie, de software, en hoe actief op vastgoed, de hardware? Door beide dimensies te combineren ontstaat een schema met vier rollen (zie *figuur 1*).

De leidende rol staat het sterkst in de traditie van integrale planning. De gemeente vervult een actieve rol: ze initieert, coördineert en selecteert de partijen waarmee ze het samen wil doen. Deze leidende rol ambieert de gemeente zelf of wordt haar opgedrongen door derden. Want niet alleen de gemeente is gewend dat zij het voortouw neemt, ook anderen zijn dat.

Recht tegenover de leidende gemeente staat de voorwaardenscheppende gemeente. Deze initieert en coördineert juist niet. Dat laat ze aan particulieren, instellingen en bedrijven over. Ze kan daarbij wel helpen. Een aantal gemeenten zet in op makelaarsachtige rollen, sluimerende initiatieven en ambities worden losgemaakt en waar mogelijk met elkaar verbonden.

**Bouwstenen voor Sociaal** | Kun je de omslag van government naar governance al in de praktijk zien? De Moel: “Zeker. We zijn daar zelf ook heel druk mee. Bijvoorbeeld in het werk dat we doen voor Bouwstenen voor Sociaal, een landelijk netwerk voor bestuurders, managers en professionals in het maatschappelijk vastgoed. Hier zijn diverse gemeenten, corporaties, scholen, kinderopvang en andere maatschappelijke organisaties bij betrokken. Al deze partijen zijn zich ervan bewust dat de samenleving verandert en de over-



heid niet meer allesbepalend is. Dat het geen zin heeft alleen in je eigen koker te blijven zitten en te wachten tot Den Haag met een oplossing komt voor maatschappelijke problemen. Het zijn mensen die zelf en in hun eigen omgeving op zoek gaan naar de maatschappelijke meerwaarde van hun activiteiten en de rol die ze daarin kunnen vervullen. Die snappen dat je om nieuwe verbindingen te maken ook de taal en de wereld van je partners moet kennen. Met elkaar het gesprek moet aangaan. Ze trekken hierin samen op, maken hun eigen agenda, wisselen informatie uit en helpen elkaar verder in het ontwikkelen van nieuw beleid en instrumenten. Wij ondersteunen dat en jagen dat zonnig aan. We leggen ook de verbinding tussen lokale organisaties en de landelijk spelers zoals belangen- en brancheorganisaties en ministeries.”

**Meer |** De Moel: “Een ander voorbeeld: het afgelopen jaar heeft een aantal partijen lokale makelpunten opgezet. Doel van een makelpunt is vraag en aanbod van ‘sociale’ ruimte bij elkaar te brengen. Dat is nu vaak moeilijk. Een kaartclub, huiswerkgroep, dagopvang in zelfbeheer of weet niet wat, heeft ruimte nodig, maar waar vind je die? Een kerk, school of sportclub heeft ruimte die een groot deel van de dag leeg staat. Er is enorm veel maatschappelijk vastgoed, meer dan winkels en kantoren bij elkaar en zeker zoveel leegstand. De bezettingsgraad is vaak laag en daardoor zijn de kosten relatief hoog. Door de verbinding tussen vrager en aanbieder te maken zijn twee partijen geholpen, evenals degene die de rekening betaalt via belasting, contributie of kerkgeld. Een dergelijke samenwerking en intensiever gebruik van de ruimten vraagt wel meer van het beheer. Maar daar werken we ook aan.”

**Spoorzoeken |** De Moel: “Wat we doen is samen zoeken naar nieuwe wegen van organiseren en financieren. Door netwerkbijeenkomsten te organiseren voor betrokkenen, met inspirerende gasten op inspirerende locaties. Ook door onderzoek te doen samen met het werkveld. Zo werken we aan een update van het *Spoorboekje Maatschappelijk vastgoed en voorzieningen* dat in 2008 door de VNG is uitgebracht. Dit spoorboekje is met name verouderd omdat de taakopvatting van de overheid de afgelopen jaren sterk veranderd is. Het nieuwe boekje gaat uit van de governancebenadering en wordt meer een ‘Spoorzoekboekje’, hoe je kunt inspelen op de ‘improvisaties’ uit de samenleving en werken aan nieuwe oplossingen die we nu nog niet kennen.”

**Brancheorganisaties |** Hoe staan organisaties als de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Aedes (Woningcorporaties), PO-raad (primair onderwijs), MOgroep (maatschappelijke dienstverleners) en de brancheorganisatie Kinderopvang hierin? De Moel: “Wij werken heel goed met deze organisaties samen. Zij steunen het platform Bouwstenen voor Sociaal met raad en daad, maar sturen niet. Het werkveld maakt haar eigen agenda. Dat is soms wel even wennen. Dan moet je samen zoeken hoe de verhoudingen liggen. Maar we hebben hier goede afspraken over. Zij doen de belangenbehartiging in Den Haag, zij zijn er primair voor hun eigen achterban. Als ze ruzie willen maken doen ze dat maar aan een andere tafel. En zaken die alleen van belang zijn voor de eigen koker kunnen ze beter ook vanuit de eigen koker op-

pakken. Wij zijn er voor de dwarsverbanden. Waar partijen elkaar willen opzoeken. Daarin is nog genoeg te doen en zijn ook nog hobbels te nemen.”

**Systeeminnovatie |** De Moel: “In het maatschappelijk vastgoed bijvoorbeeld zijn niet veel regels over wat en hoe de overheid het moet doen. Er is veel beleidsvrijheid voor de lokale samenleving. Behalve in het onderwijs. Dat is overge-reguleerd en ook nog eens anders dan in de rest van de vastgoedwereld. Dat maakt de vernieuwing en samenwerking met andere partijen lastig. Daarbij is de onderwijssector sterker dan de andere sectoren op Den Haag georiënteerd en andersom. Voor systeeminnovatie is nieuwe input nodig. Want zoals Einstein al zei, je kunt het probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt. Gelukkig zien wij ook in het onderwijs wat beweging komen. Wij ondersteunen dat van harte. We zijn niet alleen van het vinden, verbinden en vooruitkomen, maar ook van het denken, doen en doorzetten en dat zal nog wel even nodig zijn voor nieuwe oplossingen in de onderwijshuisvesting.”

**Eigen organisatie |** Is de Wijkplaats of het platform Bouwstenen voor Sociaal zelf een vereniging of zou je het zo kunnen zien? De Moel: “We zijn het niet maar werken wel zo. Samen met onze partners wordt de koers uitgezet en de agenda bepaald. Ze doen ook actief mee. Iedereen kan zien wat we doen en hoeveel geld erin omgaat. We hebben onze achterban wel eens gevraagd of het anders zou moeten. Of ze liever hadden dat we een vereniging zouden worden. Niemand vond dat een issue. Alleen mensen die willen doen wat wij doen maken daar een punt van. Organisaties die grotendeels door de overheid worden betaald en zich als stichting of vereniging profileren. Maar het algemeen belang is niet het primaat van overheid, stichtingen en verenigingen. Kijk maar naar advocaat Gert Jan Knoops en zijn vrouw, die 30% van hun tijd besteden aan zaken die geen geld opbrengen maar enorm belangrijk zijn voor de samenleving. Ook dat is iets van deze tijd en past in de governancegedachte. Het gaat er niet om wat voor instituut je bent, maar om wat je betekent voor de samenleving, of je de verbinding met anderen weet te maken en meerwaarde weet te creëren. En dat is nu net wat wij graag doen.” ←

*Marc van Leent en Ingrid de Moel ondernemen vanuit De Wijkplaats, [www.wijkplaats.nl](http://www.wijkplaats.nl). De Moel is tevens kartrekker van Bouwstenen voor Sociaal. [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)*