

Place Keeping

Werken in nieuwe allianties



Colofon

Tekst

Sabine Lutz, SHARE Foundation, www.sharefoundation.eu

Eindredactie

Willem Foorhuis, Programmaleider Regionale Transitie

Met dank aan:

Joke Bakker

Foto's en afbeeldingen

Sabine Lutz, tenzij anders vermeld

Jaar van publicatie

© 2012



Inhoud

Hoofdstuk 1: De maatschappelijke context	4
Betrokken burgerschap	4
Crisis en krimp	5
Civil society	5
Ontkokering	6
Burgerparticipatie, overheidsparticipatie en zelforganisatie	7
Bewonersonderneming	8
Duurzaamheid	10
Hoofdstuk 2: Een (voorlopige) definitie	12
De basis: Place Making	12
Een stap verder: <i>Place Keeping</i>	13
Hoofdstuk 3: <i>Place Keeping</i> is samen leren	14
Ondernemendheid	14
<i>De betrokken partijen</i>	14
<i>Van stakeholders naar shareholders</i>	16
Samenwerken en samenleren	16
<i>Het transitie-model</i>	17
<i>Leren in samenwerkingsverbanden</i>	19
Hoofdstuk 4: <i>Place Keeping</i> in de praktijk brengen	23
Overwegingen vooraf	23
<i>Fasering</i>	23
<i>De uitgangspunten</i>	23
Een plan van aanpak voorbereiden	24
<i>Verkennen</i>	24
<i>Ontwikkelen</i>	25
<i>Formaliseren</i>	27
<i>Realiseren</i>	27
<i>Borgen en verbreden</i>	28
Geraadpleegde bronnen	30

Hoofdstuk 1: De maatschappelijke context

Betrokken burgerschap

“ Het kabinet zet de komende jaren in op het versterken en verruimen van betrokken burgerschap. ”

Dit zei de voormalige minister van BZK in de integratienota¹ 2011. Hij geeft hiervoor drie beleidsmatige motieven:

1. Het kabinet streeft naar een compacte overheid,
2. Men wil van betrokkenheid en verantwoordelijkheid van burgers bij de inrichting en leefbaarheid van hun omgeving mobiliseren
3. Kleinschalige betrokkenheid moet als tegengewicht voor hedendaagse processen van schaalvergroting worden behouden.

De minister constateert dat de verzorgingsstaat in de afgelopen decennia burgers, professionals en maatschappelijke organisaties steeds meer verantwoordelijkheden uit handen heeft genomen, die vervolgens door overheidsdiensten zijn uitgevoerd en behartigd. Dit is, zo het kabinet, niet alleen te duur, maar het heeft burgers steeds meer in de positie van consument en cliënt van publieke diensten gebracht. Deze trend wil het kabinet breken, en wel door nieuwe vormen van betrokkenheid en verantwoordelijkheid van burgers en maatschappelijke organisaties voor hun omgeving. Deze nieuwe vormen moeten "wezenlijk verder gaan dan de traditionele vormen van inspraak, horen en maatschappelijk debat."²

Hoe deze nieuwe vormen van verantwoordelijk burgerschap eruit moeten gaan zien is nog niet helder. Wel is het plan aangekondigd voor een "gezamenlijke agenda voor hedendaags burgerschap". Deze agenda zou in samenwerking met gemeenten, maatschappelijke organisaties en burgers worden opgesteld. De minister hoopte de agenda eind 2011 te presenteren, maar tot op heden is dat nog niet gebeurd³.

¹ Beleidsnota Integratie, binding, burgerschap, 2011, p. 14

² Ibidem

³ Zie de aankondiging van de agenda in juni 2011 op www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2011/06/16/waarden-nederlandse-samenleving-centraal-in-integratiebeleid.html. Onlangs nog, in januari 2012, verwees minister Van Bijsterveld naar de komst gemeenschappelijke agenda; zie: www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/01/16/kamerbrief-met-de-kabinetsreactie-rmo-advies-nieuwe-ronde-nieuwe-kansen.html



Crisis en krimp

De motieven van het kabinet Rutte voor de bevordering van verantwoordelijk burgerschap zijn voor een groot deel van instrumentele aard. De overheid moet vanwege de financieel-economische crisis bezuinigen en daarom taken loslaten die door de burgers moeten worden opgepakt.

Een onderwerp dat hiermee te maken heeft is de krimp-problematiek. In de actuele krimp-discussie is sprake van drie processen die zich gelijktijdig kunnen voltrekken:

- Demografische ontwikkelingen, zoals een hoger sterftecijfer dan geboortecijfer;
- Ruimtelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde regio of stad meer bedrijven en inwoners trekt dan andere;
- Economische ontwikkelingen, zoals de industriële transformatie van een gebied, waarbij met het wegtrekken van bepaalde industriële sectoren ook een deel van de bevolking het gebied verlaat.

Het verdwijnen van voorzieningen is een van de eerste gevolgen van krimp. Niet alleen neemt door een afnemend aantal bewoners de 'vraag' naar voorzieningen af, er is ook sprake van een eenzijdige verschuiving, doordat minder draagkrachtige en vaak ook oudere inwoners overblijven. In haar advies 'Bevolkingskrimp benoemen en benutten' wijst de Sociaaleconomische Raad (SER) onder andere op het belang van samenwerking tussen decentrale overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en burgers. Het verantwoordelijke ministerie van BZK ziet ook hier een belangrijke opgave voor burgers. Krimpregio's moeten worden gestimuleerd, enerzijds door gemeenten meer beleidsvrijheid te geven en anderzijds door een sterkere positie van burgers te bevorderen.

In zijn reactie op het advies geeft de minister echter aan dat het rijk de komende periode geen extra middelen voor de krimpaanpak beschikbaar stelt. Wel neemt het rijk diverse bekostigingssystemen onder loep en beziet of deze voldoende toegesneden zijn op de krimpproblematiek. Zo wordt in de verdeelmaatstaven van het provinciefonds meer rekening met krimp gehouden. Ook zal het rijk bekijken welke wet- en regelgeving krimpbestendig gemaakt kan en moet worden. Dit betreft onder andere de nieuwe omgevingswet, die het ministerie van Infrastructuur en milieu op dit moment (februari 2012) voorbereidt. De belangrijkste doelen van deze nieuwe wet zijn meer samenhang tussen wettelijke kaders, een minder complexe bestaande wetgeving en het krimpbestendig maken van het omgevingsrecht door wetten en regels die een effectieve aanpak van bevolkingsdaling in de weg staan, aan te pakken en aan te passen.

Civil society

In het welzijnsbeleid wordt over dergelijke transitie al langer nagedacht. De manier waarop bijvoorbeeld de Wet Maatschappelijke Ondersteuning wordt uitgevoerd wordt daarvoor als een van de resultaten

gezien. De WMO steunt op het functioneren van de 'civil society – de burgerlijke samenleving, waarin mondig burgers zelf voor hun belangen en idealen opkomen, al dan niet door zich te organiseren.

'Samenredzaamheid'

Om aan te geven dat het niet gaat om zelfredzaamheid, in de betekenis van 'ieder voor zich', wordt in dit verband ook wel gesproken over 'samenredzaamheid'⁴ – hoe maken we het gemakkelijker dat mensen een beroep op elkaar doen? Wat moeten de overheid, maatschappelijke organisaties, instellingen en bedrijven doen om dit mee op te bouwen? En hoe zit het met de burgers? Zij zullen zich immers niet automatisch inzetten voor zichzelf en anderen, alleen omdat dit nu van hen wordt verwacht en omdat middelen wegvallen. Welke taken kunnen en willen burgers op zich nemen, welke scholing moeten ze daarvoor eventueel krijgen, welke inzet en houding verwachten zij van medeburgers en welke vorm van samenwerking wensen zij van de maatschappelijke partners?

Juist om de beantwoording van deze vragen gaat het in het concept Place Keeping.

Ontkokering

De kritiek op de verzorgingsstaat is niet nieuw en ook niet puur ingegeven door de noodzaak tot bezuiniging. Al sinds begin 2000 tekende zich een verandering af in de wijze waarop over de relatie tussen overheid, burger en professional wordt gedacht. Samenwerking werd het credo. De strakke beleidskokers, zowel binnen de verschillende overheden als in maatschappelijke organisaties moesten worden doorbroken. Ontkokering was het toverwoord, d.w.z. een betere onderlinge afstemming, meer coördinatie en meer integraliteit.

Maar ontkokering zal de belemmerende organisatiestructuren niet wegnemen en ook geen substantiële bijdrage leveren aan de aanpak van de maatschappelijke problemen, zo stelde de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) in haar adviesrapport 'De ontkokering voorbij'. In de praktijk zou 'meer afstemming' meestal vooral leiden tot de inrichting van nieuwe coördinatieorganen, die dus extra zouden worden toegevoegd aan de bestaande overleg- en werkstructuur. Per saldo geen verbetering of vergemakkelijking, maar een complicatie.

De onderzoekers komen tot het resultaat dat verkokering als zodanig niet eens per definitie slecht is, want hierdoor wordt juist duidelijk dat er verschillende perspectieven mogelijk en nodig zijn. Daarmee is niet gezegd dat alles maar moet blijven zoals het is. Bepleit wordt een aanpak die de complexiteit en meervoudigheid van de werkelijkheid onderkent. Dit vraagt om ontmoeting van de verschillende partijen en het verkrijgen van gevarieerde kennis. Doel zou dus niet de ontkokering als zodanig moeten zijn, maar de vergroting van het leervermogen van alle betrokken partijen. Volgens de RMO zou je moeten accepteren



Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, advies 'De ontkokering voorbij'

⁴ Zie de columns van Peter Hilhorst in de Volkskrant



Faciliteren:

1. Gemakkelijk maken
2. Ondersteunen, voorzieningen (faciliteiten) aanbieden of beschikbaar stellen

dat problemen complex kunnen zijn en proberen ze niet van bovenaf op te lossen. Draai het perspectief om en zorg dat

- burgers en professionals samen keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen
- er ruimte is om te leren zonder van bovenaf alles voor te schrijven.

Dat betekent dat zowel binnen als tussen de verschillende sectoren en spelers standpunten, doelen en mogelijkheden over en weer helder gemaakt en gemeenschappelijke oplossingen gevonden zouden moeten worden. En dat betekent ook dat binnen een organisatie (bijvoorbeeld de lokale of regionale overheden) dwars door verschillende sectoren heen (zoals welzijn, huisvesting, arbeidsparticipatie, gezondheid, openbare ruimte etc.) een gezamenlijk budget voor een gemeenschappelijk proces of project samengesteld moet worden⁵. Het hetzelfde geldt voor andere bestuursorganen en organisaties.

Burgerparticipatie, overheidsparticipatie en zelforganisatie

Overheden, vooral op lokaal en regionaal niveau, zoeken al decennia lang de dialoog met burgers. En vice versa, burgers willen zeggenschap over plannen en besluiten. Daarbij is in de loop van de jaren een verschuiving opgetreden. Eerst ging het alleen erom de burgers te informeren, vervolgens wilde de politiek maatschappelijk draagvlak en goedkeuring verwerven en ten slotte kregen burgers steeds meer mogelijkheden van meet af aan hun eigen wensen, ideeën en inzichten in te brengen. We kennen deze vormen van participatie uit de zogenaamde 'participatieladder'. De treden van die ladder geven weer hoe intensief de overheid haar burgers bij de plan- en besluitvorming wil betrekken.

De oplopende lijn in de burgerparticipatie wordt versterkt door twee factoren. Aan de ene kant de burgers: zij worden steeds mondiger en assertiever. Ze willen meer zeggenschap en kunnen zich via het Internet steeds beter mobiliseren. En aan de andere kant de overheden: zij moeten bezuinigen. Ze zijn genoodzaakt vanuit dat oogpunt meer aan het 'probleemoplossend vermogen van burgers over te laten, zich 'dienstbaar' op te stellen en zich te bekwamen in het 'faciliteren'. Inmiddels wordt er hier en daar zelfs niet meer gesproken van bewonersparticipatie in overheidsbeleid, maar van overheidsparticipatie in burgerinitiatieven.

Men duidt dit ook wel aan met het begrip 'zelforganisatie'. Zelforganisatie is "een duurzaam maatschappelijk initiatief van burgers dat is ontstaan los van instituties, waarbij verantwoordelijkheid en organiserend vermogen voor een belangrijk deel in handen blijft van de initiatiefnemers."⁶

⁵ Zie hiervoor ook: LSA Werkconferentie 'Ruimte voor burgers', workshop 'Van rijk naar wijk: lessen en toekomst van bewonersbudgetten'; www.isabewoners.nl/bijeenkomsten/Ruimte%20v0or%20burgers

⁶ Zelforganisatie; KEI-A5 nr. 32 / november 2010

Bewonersonderneming

Men kijkt daarbij ook naar het Verenigd Koninkrijk, waar de regering Cameron haar nieuwe beleid vorm wil geven onder het motto 'Big Society – Small State'. Een van de vormen om dit in de praktijk te brengen zijn de zogeheten trusts, die al een hele tijd in de UK actief zijn. Het gaat hier om bewonersondernemingen, waarbij de (lokale) overheid de zelfredzaamheid van bewoners wil stimuleren en niet zelf leiding geeft aan de uitvoering van het beleid. De bewoners zetten hier 'community enterprises' op die in een bepaald gebied actief zijn en diensten en projecten ontwikkelen en uitvoeren. De insteek is in eerste instantie economisch, sociale aspecten zijn hieruit afgeleid. De organisaties zijn onafhankelijk en werken alleen dan samen met de lokale overheid, instellingen en bedrijven, wanneer het past in hun activiteiten. Ze verwerven inkomsten door projectsubsidies, exploitatie van gebouwen, deelnemersbijdragen en bijdragen uit fondsen.

In de UK bestaan er inmiddels circa 500 van dergelijke trusts. Het gaat daarin niet om de winst, maar om de 'community', dus om de buurt of de wijk. Mensen in de wijk helpen elkaar vooruit en zoeken met elkaar en voor elkaar een nieuw perspectief.

Wat zijn de onderscheidende kenmerken van een trust?

1. Het bestuur
 - De trust wordt bestuurd door burgers (wijkbewoners). Zij hebben de meerderheid van de stemmen in het bestuur. Vertegenwoordigers van de lokale overheid of andere relevante stakeholders hebben een minderheidsaandeel en kunnen op die manier invloed nemen, maar hebben het niet voor het zeggen.
 - Het zijn dus de burgers in de wijk die bewaken dat het belang van de community voorop staat en niet dat van een bepaalde instelling of van de lokale overheid. (In theorie zou dit natuurlijk hetzelfde moeten zijn.)
2. De uitvoering
 - De trust heeft ondernemende professionals in dienst die de trust runnen als een risicodragende onderneming. De nadruk ligt daarbij op het vinden en versterken van kwaliteiten en het gebruik van talenten van mensen, in plaats van het wegnemen van tekortkomingen. Maar als de staf, en dus ook het bestuur, fouten maken, kan de trust failliet gaan. Het bestuur beslist of, en zo ja welke beroepskrachten in dienst worden genomen.
 - Een trust is gericht op de wijk economie; welzijn is een afgeleide daarvan. Een wijk wordt gezien als een economisch systeem en niet gewoon als een verzameling van mensen. Men slaagt erin lokale geldstromen op te sporen en ten gunste van de community in te zetten.

De burger als aanbieder van publieke diensten

In juni 2011 organiseerde het Landelijk Samenwerkingsverband Achterstandswijken (LSA) de werkconferentie 'Ruimte voor burgers'. In een van de workshops werd in kaart gebracht welke publieke diensten door burgers kunnen worden aangeboden. Daarbij kwamen de volgende voorbeelden aan de orde: een voedselbank, een ruilwinkel, een voetbalclub, een kleinschalig tehuis voor mensen met een verstandelijke beperking, de buurt hulp, een moedercentrum, een re-integratiebureau en een ploeg voor het onderhouden van de openbare ruimte. Het gaat om (in)formele dienstverleners die dwars door de verschillende sectoren heen werken. Doelstellingen zijn de sociale ontwikkeling van burgers en het bevorderen van bedrijvigheid. Voor de duurzaamheid van dergelijke publieke diensten is het belangrijk bedrijven erbij te betrekken, op zoek te gaan naar andere geldstromen (zoals het Oranjefonds) of vrijwilligers te vragen.

Daarbij kwam ook de functie van een 'initiatievenmakelaar' aan de orde. Hij of zij zoekt geld, lost regelproblemen op, legt verbindingen, betreft andere partijen en brengt structuur aan. In sommige gevallen is er bij dergelijke diensten sprake van een beloning. Bewoners die bijvoorbeeld een straatbankje willen, zouden in ruil daarvoor de rozenperken kunnen bijhouden.

Bron: Werkconferentie 27 juni 2011 'Ruimte voor burgers', Workshop 'Meer burger: de burger als aanbieder van publieke diensten' www.lsa-bewoners.nl/bijeenkomsten/Ruimte%20v0or%20burgers

- Daar hoort bij dat een trust eigen vermogen bezit, meestal in de vorm van een gebouw dat zonder tussenkomst van een corporatie of een andere instelling aan de trust wordt overgedragen.
- Een trust maakt gebruik van overheidsmiddelen, maar heeft geen langdurige subsidierelatie met de overheid. Er is sprake van een onderhandelingsverhouding met de lokale overheid, op basis van kracht en bewezen staat van dienst.



Joke Bakker, voorzitter Wijkbelangen Emmerhout en bestuursvoorzitter LSA
Foto: <http://bergpolder-krachtwijk.blogspot.com/>

Een trust in Emmerhout

Geïnspireerd door de Engelse trusts is het Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken (LSA) in 2012 met een experiment begonnen waarin burgers worden ondersteund om 'BewonersBedrijven' op te richten: ondernemingen van, voor en door bewoners. Als kenmerken van zulke BewonersBedrijven is geformuleerd dat

- gewerkt wordt aan economische, fysieke en sociale ontwikkeling van een gebied waarin bewoners zichzelf herkennen;
- onafhankelijkheid wordt gewaarborgd
- winst terugvloeit in de wijk
- een transparante structuur wordt opgezet: het oprichtingsinitiatief is genomen door bewoners, het bedrijf is van bewoners en wordt bestuurd door bewoners uit de wijk
- samenwerking met bewonersverenigingen, de lokale overheid, instellingen en bedrijven tot stand wordt gebracht.

De *Emmen Revisited*-wijk Emmerhout is een van de locaties die zich voor dit experiment hebben aangemeld. Emmerhout is een van de pioniers van *Emmen Revisited* en is al een tijdje bezig te werken aan het concept 'wijkeigenaarschap' waarin bewoners steeds meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen woonomgeving.

Uit een onderzoek bleek onder andere dat in Emmerhout een goede basis ligt voor dergelijke projecten. Inwoners kennen elkaar en de bereidheid om zich in te zetten en verantwoordelijkheid te nemen is aanwezig. De bekendheid met de projecten rond wijkeigenaarschap was vanwege de beperkte duur echter relatief kort⁷. Door de permanente structuur van een BewonersOnderneming kan dit laatste worden ondervangen. Bovendien kan een BewonersOnderneming niet alleen tot een kwalitatief succes leiden, maar ook een positief effect op de economische positie van de deelnemers hebben, wat dan weer een extra trigger voor deelname kan zijn.

De volgende stappen

Emmerhout zal een tweejarig bedrijfsplan opstellen. Joke Bakker, voorzitter Wijkbelangen Emmerhout: "Hierin verwoorden we wat ons doel is, we maken een inventarisatie van voorzieningen en activiteiten, en

⁷ Wolters, J., 2008

stellen een lijst op met kwaliteiten en ervaringen van wijkbewoners. Daarna volgt de verdere uitwerking: financieel, rechtsvorm, bestuur, personeel en vele andere zaken." De volgende acties staan nu op stapel:

- Talentenonderzoek in de wijk
Eind 2011 is Emmerhout begonnen aan een wijkonderzoek. In dit onderzoek wordt aan wijkbewoners gevraagd om hun 'assets' (talenten) door te geven, met daarbij het verzoek of zij die op enig moment willen inzetten voor de wijk. Het is de bedoeling om dan aan nog niet actieve bewoners (bij voorkeur ook met ondernemerskwaliteiten), te vragen om in zo'n bewonersonderneming zitting te nemen.
- Exploitatie en beheer van een schoolgebouw
Wijkbelangen Emmerhout is met de gemeente in onderhandeling om de school die per 1 november in de wijk vrij komt te beheren en te exploiteren.

Duurzaamheid

Een vraagstuk dat zich dwars door alle tot nu genoemde onderwerpen heentrekt is duurzaamheid. Duurzaamheid heeft betrekking op opwekking en gebruik van energie, onze omgang met materialen, vervoer en transport, de bouw van woningen, de voedselketen, het tegengaan (of verzachten van de gevolgen) van klimaatverandering, terugdringen van milieuvervuiling – kortom, het raakt alle aspecten van ons leven. Het is een sectordoorsnijdend onderwerp en dus een noodzaak voor alle maatschappelijke sectoren.

De urgentie van een 'groene transitie' wordt door niemand werkelijk betwist. Zo blijkt uit recent onderzoek in opdracht van de provinciale milieufederaties dat 74% van de Nederlandse consumenten een voorkeur heeft voor klimaatneutrale producten en daar zelfs 5% meer voor wil betalen⁸. Maar zeggen en doen zijn niet hetzelfde, want tegelijkertijd wil 'de consument' steeds minder concessies doen op prijs en kwaliteit. Steeds meer mensen leggen de verantwoordelijkheid voor het duurzaam handelen bij zichzelf, maar de grootste verantwoordelijkheid hebben in de ogen van consumenten nog steeds bedrijven en overheden⁹.) Duurzaamheid is dus niet alleen een kwestie van technologisch onderzoek en innovaties, maar ook en vooral van een bewustzijns- en houdingsverandering ten aanzien van het effect van het eigen handelen op duurzaamheid en de vertaling naar het eigen handelen.

Lastig wordt dit door een dubbel spanningsveld:

- de solidaire burger met een groot normenbesef voor duurzame ontwikkeling versus de egoïstische consument, die vooral zijn eigen belang op korte termijn nastreeft
- lokale actie door bevlogen burgers versus mondiale processen die zich niet laten beïnvloeden.

⁸ www.aimsterdam.nl/duurzaamheid/feiten-en-cijfers

⁹ www.dossierduurzaam.nl/Resultaten/Resultaten_2116.aspx



René Munnik, bijzonder hoogleraar van de Stichting Thomas More aan de Universiteit Twente, bepleit een perspectiefwisseling: Tot nu toe zagen we duurzaamheid vooral als een noodzakelijke correctie van wat er misgaat. Laten we duurzaamheid opvatten als datgene wat kan en mag duren, simpelweg omdat het de moeite waard is om behoed te worden. Wat betreft de verantwoordelijkheid is duurzaamheid principieel een zaak van iedereen, maar voor duurzame ontwikkeling worden vooral diegenen aangesproken die de politieke en economische koers bepalen: mensen op sleutelposities, beleidsmakers, bestuurders, politici. Ontslaat dit de gewone burger van zijn verantwoordelijkheid? Nee, in tegendeel, maar ook hier geldt wat Evelien Tonkens zegt over de constructieve relatie tussen maatschappelijke spelers en de rol van de overheid: "De uitnodigende en verbindende overheid trekt zich niet terug, maar is actief, echter zonder over te nemen en calculerend en passief gedrag uit te lokken."¹⁰

Voor duurzaamheid geldt dus hetzelfde als voor alle andere maatschappelijke vragen: actief burgerschap komt alleen tot stand komt als ook de overheid, het bedrijfsleven en de maatschappelijke spelers zich actief opstellen, uitnodigen en verbinden, maar ook iets van de burgers terugvragen. Het gaat dus ook hier om een proces van kennisontwikkeling, waarbij de verschillende invalshoeken expliciet naar voren komen, een gemeenschappelijke visie en gedeelde doelen worden uitgewerkt en 'duurzame' werkcoalities worden gevormd.

¹⁰ Tonkens, 2009

Hoofdstuk 2: Een (voorlopige) definitie

De basis: Place Making

Place
Making

Place Making is het proces van ontwerp en inrichting van de openbare ruimte, met een zo groot mogelijke invloed van betrokken burgers en ondernemers. Het onderliggende idee is dat de direct betrokkenen de meeste kennis over de plek hebben en dat het hun wensen en ideeën richtinggevend zijn voor de inrichting.

Place Keeping is een concept dat voortbouwt op *Place Making*.

Place Making richt zich vooral op de ruimtelijke inrichting. Door lokale stakeholders bij het ontwerpproces te betrekken kan de kwaliteit van het ontwerp worden verbeterd. Sociale processen spelen hierbij weliswaar een rol, maar ze worden in eerste instantie als afgeleide van de ruimtelijke inrichting beschouwd.

In een tweede fase kwam door gericht onderzoek ook de sociale betekenis van goed ingerichte openbare ruimte beter in beeld. Het werd duidelijk dat de kwaliteit van de leefomgeving niet alleen te herleiden is naar het ontwerp als zodanig, maar voor een belangrijk deel ook samenhangt met de wijze waarop mensen zich de ruimte eigen maken en haar gebruiken.

Ook werd er specifiek onderzoek verricht naar de economische impact van goed ingerichte openbare ruimte. Daaruit bleek een aanzienlijke waardestijging ten opzichte van matig of slecht ontworpen ruimte, zowel voor de particuliere huizenmarkt als voor de huur van winkelpanden. Tegelijkertijd bleek dat een goed ingerichte straat meer publiek trekt dat er ook nog eens langer verblijft dan in een straat met matige of slechte omgevingskwaliteit.

Uit de *Place Making* – aanpak bleek dus dat

- de kwaliteit van het ontwerp beter werd door bewoners bij het ontwerpproces te betrekken;
- de kwaliteit niet alleen is af te meten aan de ruimtelijke criteria, maar ook aan de wijze waarop de ruimte wordt gebruikt;
- een goed ontwerp een economisch effect heeft.

“The success of a particular public space is not solely in the hands of the architect, urban designer or town planner; it relies also on people adopting, using and managing the space – people make places, more than places make people.”

The Social Value of Public Spaces
K. Worpole & K. Knox

“Better streets result in higher market prices. The research shows that in London an achievable improvement in street design quality can add an average of 5.2 per cent to residential prices on the case study high streets and an average of 4.9 per cent to retail rents.”

Paved with Gold
C. Buchanan, Cobe Research

Een stap verder: *Place Keeping*

Maar hoe breng je deze losse elementen bij elkaar in één integrale methodiek? Dit was de vraag die de partners van MP4 wilden beantwoorden. Zij munten daarvoor, in analogie tot *Place Making*, het begrip *Place Keeping*.

De motivering voor *Place Keeping* was vijfvoudig. Goed benutte openbare ruimten

- maken steden en dorpen levendig
- bevorderen gezondheid en welzijn
- zorgen voor biodiversiteit
- dragen bij aan vermindering van de gevolgen van klimaatverandering
- hebben economische effecten

De focus in het gezamenlijke onderzoek lag op 'long term management' en de vraag hoe dit voor elkaar kunt krijgen. Vier aspecten werden daarbij aan de orde gesteld:

1. Het gebruik – wat doen we met de ruimte als die eenmaal klaar is?
2. Het beheer – hoe houden we de kwaliteit van de ruimte in stand?
3. De financiering – wie betaalt voor de leefomgeving?
4. De alliantie – wie zijn voor gebruik, beheer en financiering verantwoordelijk?

Deze vier aspecten staan niet los van elkaar. De mooiste plek werkt niet wanneer er geen mensen zijn die deze plekken voor uiteenlopende doeleinden gebruiken. Hoe levendiger een plek hoe meer andere levendigheid hierdoor aangetrokken wordt. Dit sluit ook de komst van nieuwe bedrijven in. Afhankelijk van de verschillende vormen van gebruik en gebruikers kunnen ook verschillende beheersafspraken worden gemaakt, die op hun beurt tot verschillende financieringsafspraken kunnen leiden. En ten slotte: hoe meer (maatschappelijke) baten uit het gebruik voortkomen hoe rijker het samenwerkingsverband, hetgeen wederom zijn uitwerkingen heeft op gebruik, beheer en financiering. Al deze overwegingen moeten vanaf het eerste begin van de planvorming een rol spelen.

Daarmee komen we tot de volgende werkdefinitie van *Place Keeping*:

***Place Keeping* is het proces van ontwikkeling en beheer van de leefomgeving in een dorp of wijk, waarbij alle ruimtelijke kwaliteiten van de locatie, de effecten op klimaat en milieu en de sociale en economische potenties van mensen (burgers, ondernemers en professionals in overheden en maatschappelijke organisaties) worden opgespoord, benut en versterkt. *Place Keeping* leidt tot duurzame samenwerkingsallianties en levert een blijvende bijdrage aan de kwaliteit en de vitaliteit van het dorp of de wijk.**

Place
Keeping



Hoofdstuk 3: *Place Keeping* is samen leren

Ondernemendheid

De maatschappelijke opgaven die in hoofdstuk 1 zijn beschreven spelen allemaal een rol in *Place Keeping*. Het vereist actieve, betrokken burgers als gelijkwaardige partners van overheden, ondernemers en professionals in maatschappelijke organisaties. En het vereist een houdingsverandering van alle partijen, de wil en de vaardigheid om met elkaar en van elkaar te leren, samen een ontwikkeling door te maken, samen te veranderen – dat is de kern van *Place Keeping*. En het resultaat dat je samen wilt bereiken is de transitie van dorp, wijk of gebied van een los samenwerkingsverband naar een *gestructureerd lerende gemeenschap*.

De houding die daarvoor nodig is kan misschien wel het beste worden omschreven als 'ondernemendheid'. Ondernemendheid wil zeggen dat je kansen ziet en aangrijpt om dingen te verbeteren. Dat is een leerproces voor alle betrokkenen. Alle betrokkenen moeten willen bewegen. De wil en de kunde om te bewegen – dat is in wezen de ondernemendheid die door *Place Keeping* teweeg moet worden gebracht. Het leerproces van de ene speler is daarbij voorwaardelijk voor die van de andere.

Maar wie zijn de betrokken partijen en wat betekent een ondernemende houding voor elk van hen?

De betrokken partijen

De spelers om wie het bij *Place Keeping* gaat worden ook wel de vijf O's genoemd: overheid, omgeving (burgers en maatschappelijke organisaties), ondernemers, onderwijs en onderzoek.

Wie doen daarbij wat?

- **Burgers, overheden en marktpartijen** nemen verantwoordelijkheid bij de ontwikkeling en uitvoering van vernieuwende ideeën en projecten voor hun leefomgeving.
- **Ondernemers en burgers** komen tot zelfsturing van hun gebied: bewoners, bedrijven en organisaties bepalen zelf de toekomst van hun wijk of dorp, binnen door de overheden aangegeven randvoorwaarden en kwaliteitscriteria, waardoor ze in de toekomst wellicht als opdrachtgever kunnen fungeren.
- **Onderwijs en onderzoeksinstellingen** voeren samen met de andere partijen strategische, innovatieve en themaoverstijgende projecten uit en stimuleren en realiseren daarbij vraagontwikkeld onderwijs en onderzoek.
- **Onderzoek** biedt ondersteuning aan opdrachtgever en uitvoerenden om samen te komen tot kenniscreatie en kennisdelen tussen de vijf O's.



“ Praat met die tomaat, ben die tomaat, word er één mee.

Lukt je dat, dan ben je de tomaat altijd een stap voor. ”

Kok Pierre Wind
over 'ondernemendheid'

- **Docenten, professionals en belanghebbende partijen** nemen structureel en intensief deel aan projecten, waarmee kennisopbouw, kennistoepassing en kennisverspreiding gerealiseerd worden.
- **Studenten** worden praktijkgericht opgeleid met interactieve projecten, maar brengen ook zelf hun kennis, zienswijzen en vooral kritische vragen in die experts elkaar niet meer willen of kunnen stellen. Daardoor kunnen zij witte vlekken tussen de overige stakeholders benoemen en helpen te overbruggen.

Ondernemendheid betekent voor elk van hen specifieke opgaven:

1. Voor de overheid – Leer je te verplaatsen: Hoe kan je, als politiek en ambtelijke organisatie, een coöperatieve partner worden? Hoe ontdek je de speelruimte die de wet- en regelgeving biedt om je als faciliteerder op te stellen en niet als handhaver? En hoe kan je verantwoordelijkheden aan je maatschappelijke partners (de andere 4 O's) geven (wat niet hetzelfde is als taken afschuiven)?
2. Voor de omgeving (burgers en maatschappelijke organisaties) – Leer je eigen rol te begrijpen. Roep niet aan de ene kant dat je verantwoordelijkheid wilt, en wijs naar de overheid als er iets gedaan moet worden. In een representatieve democratie vormen burgers met z'n allen de overheid. Leer dan ook zelf een deel van de overheid te zijn. Wees verantwoordelijk voor de kwaliteit van je leefomgeving en doe dit samen met anderen.
3. Voor de ondernemers – Denk verder dan je eigen winkel. Dat je *ondernemer* bent wil nog niet per sé zeggen dat je ook *ondernemend* bent. Winkels en bedrijven spelen een belangrijke rol als het gaat om een vitale leefomgeving. Welke uitstraling en betekenis heeft jouw bedrijf in en voor de openbare ruimte en voor de lokale gemeenschap? Kan je die verbeteren? Kan je daarmee tegelijk ook winst voor je onderneming behalen?
4. Voor het onderwijs – Denk bij leren niet alleen aan studenten, maar ook aan docenten. (Hoge)scholen en universiteiten nemen (bijvoorbeeld door een Leven Lang Leren) voor alle professionals in de overheid, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties een steeds belangrijkere plaats in. Maar dat geldt ook voor het eigen personeel. In een inspirerende alliantie geven docenten kennis door, maar krijgen ze ook nieuwe kennis. Een ondernemende houding betekent hier: herken de kansen voor nieuwe kennis. Dit is een belangrijk HRM-instrument.
5. Het onderzoek – Begrijp wat de echte vragen uit de maatschappij zijn. Dat zijn vaak andere vragen dan die in eerste instantie gesteld worden. Burgers, overheden en ondernemers kunnen immers niet vragen naar iets wat ze nog niet weten. De juiste vragen te stellen is dus belangrijker dan de verkeerde vragen te beantwoorden. Een ondernemende houding voor onderzoekers betekent: leer anderen te vragen naar wat ze nog niet weten.

Place Keeping

Werken in nieuwe allianties

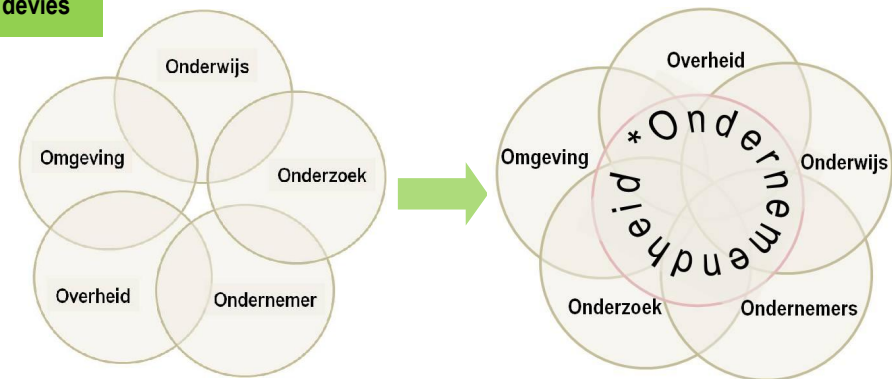
Van stakeholders naar shareholders

Wil je werkelijk samenwerken en samen leren, dan ontwikkelen zich de partners, d.w.z. de meewerkende partijen, van stakeholders tot *shareholders*. Wat is het verschil hiertussen? Stakeholders hebben een belang en zij willen dit belang gerealiseerd zien. Shareholders willen dat ook, maar zij nemen tegelijk ook zelf verantwoordelijkheid om hun eigen belang én dat van hun mede-shareholders te realiseren.

**Iets brengen en iets halen is het motto.
Medeverantwoordelijk willen zijn is de leus.
Jezelf – en daarmee het dorp of de wijk – willen veranderen is het devies**

Brengen is halen, halen is brengen

De 'klassieke' figuur van de 5 O's verandert daarmee in een constellatie waarin een ondernemende houding, de ondernemendheid, centraal staat. Eigenlijk komt 'ondernemendheid' erop neer dat alle partijen iets komen brengen en iets willen halen. Het 'halen' is meestal niet zo'n probleem. Doorgaans kan elke 'O' goed verwoorden wat ze van de anderen vragen. Ondernemers en onderzoekers denken vaak aan een opdracht, het onderwijs zoekt een stageplaats voor studenten, de overheid wil een deel van haar taken delegeren en de burgers reageren vaak vanuit een NIMBY-reflex op wat ze *niet* willen. Maar elke partij zou er ook eens goed bij stil moeten staan wat men komt brengen en welke waarde dit voor de andere partijen heeft. Dit zo te organiseren dat het onder de streep elke 'O' tot voordeel strekt – dat is een van de cruciale leerstappen in *Place Keeping*.

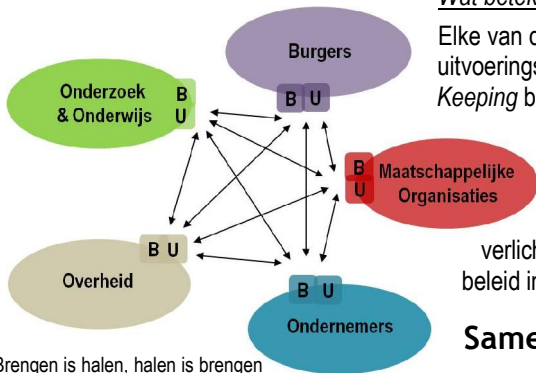


De 5 O's: de traditionele onderlinge verbinding verandert in een gedeeld streven naar ondernemendheid.

Wat betekent dit nu concreet tegen de achtergrond van *Place Keeping*?

Elke van de vijf partijen heeft haar eigen beleidsplannen en –voornemens en haar eigen uitvoeringstaken, –wensen en –programma's (B en U in de afbeelding hiernaast). *Place Keeping* betekent dat je al bij de gemeenschappelijke planvorming niet alleen naar je eigen B&U-pakket kijkt, maar ook naar dat van de anderen. Doe je dit slim, dan zorg je dat je in je eigen uitvoeringspakket (delen van) het uitvoeringspakket van de andere partijen integreert, hetzij omdat je goed bent toegerust om deze taken uit te voeren, hetzij omdat je het juist wilt leren. Daardoor verlicht je niet alleen de taken van de anderen, maar je beïnvloedt wederzijds elkaars beleid in je eigen voordeel, maar ook in dat van de anderen.

Samenwerken en samenleren



Brengen is halen, halen is brengen

De omgeving die alle betrokken spelers voor *Place Keeping* in een gezamenlijk leer- en werkproces bij elkaar brengt is de Kenniswerkplaats¹¹. Doordat alle vijf O's betrokken zijn verloopt het proces in de Kenniswerkplaats anders dan in 'gewone' samenwerkingsverbanden. De Kenniswerkplaats is interdisciplinair, intersectoraal en er zijn meerdere organisaties of systemen bij betrokken. Hier wordt samengewerkt aan concrete projecten en door dit werk worden inzichten verworven hoe gemeenschappelijke leerprocessen kunnen worden ondersteund en georganiseerd, maar ook hoe ze stap voor stap kunnen worden verbeterd.

Het gaat hier om een transitieproces. Met transitie bedoelen we een "structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur & milieu¹²").

Maar transities leiden niet vanzelf tot duurzame ontwikkeling. En het is bovendien lastig om ze gericht te organiseren en te managen. Om hier toch grip op te krijgen zijn in de Kenniswerkplaats twee modellen uitgewerkt:

1. Het transitieproces – verschaft inzicht over hoe je projecten en processen zo kunt organiseren en sturen dat je samen steeds een stap verder in het transitieproces kunt zetten.
2. De 'Learning Community' – brengt in beeld hoe het leerproces in een samenwerkingsverband kan worden georganiseerd.

Beide concepten zijn van belang voor het proces van *Place Keeping*. Ze worden daarom hieronder voorgesteld¹³.

Het transitieproces

Wanneer verschillende partijen samenwerken om *Place Keeping* tot stand te brengen, gaat het om meer dan alleen om een van tevoren gesteld doel zo goed mogelijk te realiseren. Het gaat er ook om elkaar te begrijpen, zich in elkaar te leren verplaatsen, verschillende doelen en belangen met elkaar te verbinden en een meerwaarde tot stand te brengen door optimaal gebruik maken van de diversiteit aan shareholders en hun kennis.

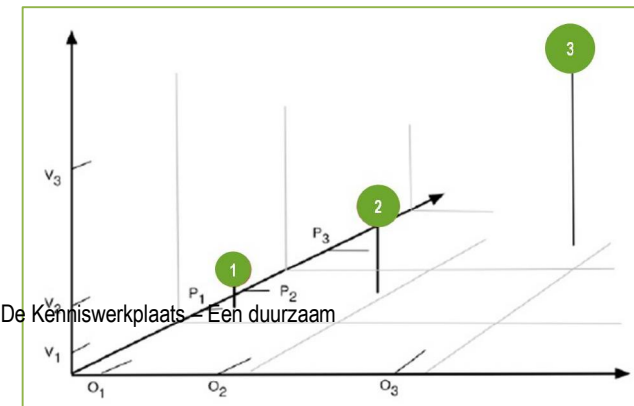
Wie goed kijkt ontdekt bij *Place Keeping* drie dimensies:

1. De eerste dimensie (**P**) is het afzonderlijke project. Nou is *Place Keeping* als zodanig geen project, maar een proces. Dit proces bestaat wel uit verschillende projecten. Elk project heeft een doel

¹¹ Zie voor een gedetailleerde beschrijving deel 1 van de vierdelige kennisbox: De Kenniswerkplaats – Een duurzaam kennisarrangement voor de lerende regio

¹² Rotmans, 2003, p.14

¹³ Beide modellen zijn overgenomen uit Hekman e.a., 2012



Het transitieproces

1. Het transitieproces:

Bewonersonderneming

het resultaat van zo'n project dat enkele inwoners zich hebben toegevoegd aan een service voor oudere dorpsbewoners op te zetten in het dorp maken hiervan een voordeel voor hun eigen woonwensen via een bijdrage van haar

het proces expliciet aandacht geven aan de professionele ontwikkeling op individueel en partners. Redenerend vanuit dezelfde ontwikkelingsproces van de ondernemende bewoners hoe ze het hebben aangepakt, hoe zij hun vaardigheden, of ze van elkaars kennis nieuwe leden aan hun team hebben en zijn dus verrijkt en kunnen worden

keken naar het effect op de lange termijn. In de service vanaf het begin niet op zichzelf, maar op de dorpscoöperatie. Het project is niet af aan veel breder aangepakt. Burgers, maatschappelijke organisaties en overheden worden 'vraag en aanbod' in hun leefomgeving in mogelijkheden dienstverleningen in beeld te brengen. Het plan opgesteld en de middenstand is voor bewoners. De overheid zorgt voor eventuele opdrachten voor aan de bewonersonderneming uitgevoerd of aan een externe partij had. Het succes van de bewonersonderneming is veel hoger en er zijn veel meer deelnemers hierbij beschreven en kan het worden gebruikt voor andere dorpen. Op dit niveau spreken we

en het is zaak om dit doel op een goede manier te realiseren. Hier gaat het om de taakgerichtheid, zowel ten behoeve van het resultaat als van de afzonderlijke activiteiten die tot het resultaat leiden. Je kunt de kwaliteit van het project afmeten aan verschillende indicatoren:

- Voldoet het aan de verwachtingen van de betrokken partijen?
 - Is het resultaat verrassend of origineel?
 - Is het verloop goed gedocumenteerd?
 - Zijn het project en de resultaten overdraagbaar?
2. Bij de tweede dimensie (O) staat de ontwikkeling als gevolg van het samenwerken en samenleren centraal, op individueel, groeps- en organisatieniveau. Hebben de deelnemers aan het project iets geleerd, kunnen zij dit beschrijven en heeft dit meerwaarde voor hun onderlinge samenwerking? Ook de kwaliteit van de ontwikkeling kan je proberen in beeld te krijgen:
- Hebben de deelnemers gebruik gemaakt van feedback (individueel, als team en als organisatie)
 - Kunnen ze aangeven wat ze hebben geleerd?
 - Is er gebruik gemaakt van de interne diversiteit in de groep? Wordt er solistisch gewerkt of zoekt men elkaar op en leert men van elkaar door verschillen in persoonskenmerken en achtergrond als kansen te zien voor persoonlijke en professionele groei?
3. De derde dimensie (V) staat voor de verankering. Pas als de projectresultaten duurzaam bij alle shareholders worden ingebed en weer een startpunt vormen voor het verloop is ook echt sprake van transitie. Dat betekent dat met het project een blijvend effect is bereikt: is er sprake van een, in potentie, blijvend effect op de ontwikkeling van de omgeving? Indicatoren voor een goede verankering zijn bijvoorbeeld:
- Is er bij de probleemformulering, de projectaanpak of in het verloop van het project bewust rekening gehouden met een kansrijke duurzame bijdrage aan ontwikkeling van de leefomgeving?
 - Is er sprake van een gedragsverandering bij de betrokken shareholders?
 - Hebben de ervaringen in het samenwerkingsverband ertoe geleid dat de betrokkenen zich de werkwijze eigen gemaakt hebben en bijvoorbeeld op die basis een ontwikkelingsagenda willen opstellen?

Elk project dat in een dorp of wijk onder de noemer *Place Keeping* wordt uitgevoerd kan worden gepositioneerd in het transitieproces. Bij elke dimensie kan worden aangegeven wat de ambitie is.

Op die manier kunnen alle betrokkenen (de vijf 'O's) zicht krijgen hoe ver ze in hun gemeenschappelijke proces van *Place Keeping* zijn gevorderd.

Leren in samenwerkingsverbanden

Veel gangbare samenwerkingsprojecten scoren hooguit op de van te voren bepaalde resultaten, en ook dat niet altijd even goed. Van ontwikkeling of duurzame verankering is vaak geen sprake. Maar dit is wel een wezenlijke voorwaarde voor *Place Keeping*. In het kader op de vorige pagina is beschreven dat pas op het derde niveau sprake is van *Place Keeping* in de zin van ontwikkeling en verankering in de leefomgeving van dorp of wijk. Dat betekent dat de aard, de intentie als de reikwijdte van het samenwerkingsverband verder moet reiken dan in een eenvoudig project. Maar welke samenwerkingsverbanden kennen we en hoe ziet een leer- en samenwerkingsgemeenschap uit die je voor *Place Keeping* nodig hebt? Hieronder volgt een korte beschrijving.

1. Collection of Individuals

In veel samenwerkingsprojecten is er alleen sprake van een losse, eenmalige verzameling van individuele spelers, gegroepeerd in een tijdelijk samenwerkingsverband (de projectgroep). Elk van de deelnemers heeft zijn eigen doel. De samenwerking vindt plaats vanuit pragmatische overwegingen en is gericht op het realiseren van het al vooraf geformuleerde projectdoel. Er is bij de deelnemers geen individuele of gezamenlijke leerbehoefte. Het gaat vaak om uitvoeringsprojecten die gestuurd worden op tijd en geld. Zulke projectgroepen zijn niet geschikt voor een langlopend leerproces zoals het voor *Place Keeping* nodig is.

2. Community of Interest (COI)

In een COI vinden projectleden en eventuele externe deskundigen elkaar rond een verbindend thema. De gemeenschappelijke interesse vormt de drijfveer om informatie met elkaar te delen en nieuwe kennis te creëren. De leden van de projectgroep nemen deze nieuwe kennis en inzichten mee om toe te passen in hun project. Ze kunnen hun kennis verkennen en verbreden. Door de uitwisseling van uiteenlopende standpunten en opvattingen is er een grotere kans op het ontstaan van nieuwe inzichten en oplossingen en er kunnen nieuwe netwerken ontstaan die ook na afloop van het specifieke



Place Keeping

Werken in nieuwe allianties

project voortbestaan. Zo'n COI biedt in principe een basis voor *Place Keeping*, maar die basis is beperkt. Er wordt maar in beperkte mate geïnvesteerd in het opbouwen van sociaal kapitaal, d.w.z. in het scheppen van een klimaat van vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid. De focus ligt vooral op het uitdiepen van het gemeenschappelijke thema door uitwisseling van kennis en standpunten. En door de ontmoetingen en de uitwisseling van informatie en opvattingen tijdens de bijeenkomsten van de COI zal er sprake zijn van een (beperkte) bijdrage aan de ontwikkeling van de deelnemers.

3. Community of Learners (COL)

In een deze vorm van samenwerking staat het collectief leren centraal en zijn de processen van 'samen-werken' en 'samen-leren' nauw met elkaar vervlochten. Bovendien zijn alle leden van de gemeenschap bewust bezig met het ontwikkelen van (deel-)competenties. Voorwaarde voor de vorming van een COL is dat er sprake is van een (h)echte community met als kenmerk een actieve betrokkenheid van alle deelnemers. Vooraf hebben zij de intentie uitgesproken om met en van elkaar te leren. Concreet betekent dit twee dingen:

- Ten eerste, dat er bewust geïnvesteerd wordt in de onderlinge relaties, wederzijds vertrouwen en wederkerigheid;
- Ten tweede dat er regelmatig ontmoetingen plaatsvinden (real life en virtueel) met alle deelnemers uit de diverse geledingen om van elkaar te leren, samen te reflecteren op het proces en bij te dragen aan de leercultuur van de community.

Meer dan bij een COI is er bij deze vorm van samenwerking en samenleren sprake van persoonlijke en professionele ontwikkeling, op individueel en op groepsniveau. Het collectieve commitment om met en van elkaar te leren vergroot ook de kansen op verankering van de uitkomsten en (leer)ervaringen. Een COL is een samenwerkingsvorm die goed bij een *Place Keeping* – proces past.

4. Community of Innovative Learners (COIL)

Als een samenwerkingsgroep de ambitie uitspreekt om bij te dragen aan duurzame vernieuwing in het eigen dorp of wijk en daar als gemeenschap ook gezamenlijke leer- en werkdoelen aan ontleent, dan is er sprake van een COIL. Inhoudelijk ligt hier de focus op het verbreden en toepassen kennis die de leefomgeving duurzaam verbeterd. Maar er is meer. De overgang van COL naar COIL wordt vooral bepaald door vier factoren:

- De structurele betrokkenheid in de leer- en werkgemeenschap van zoveel mogelijk shareholders uit alle vijf O's;
- Daarbij bewuste aandacht voor de onderlinge relaties en het creëren van een open leer- en werkcultuur;



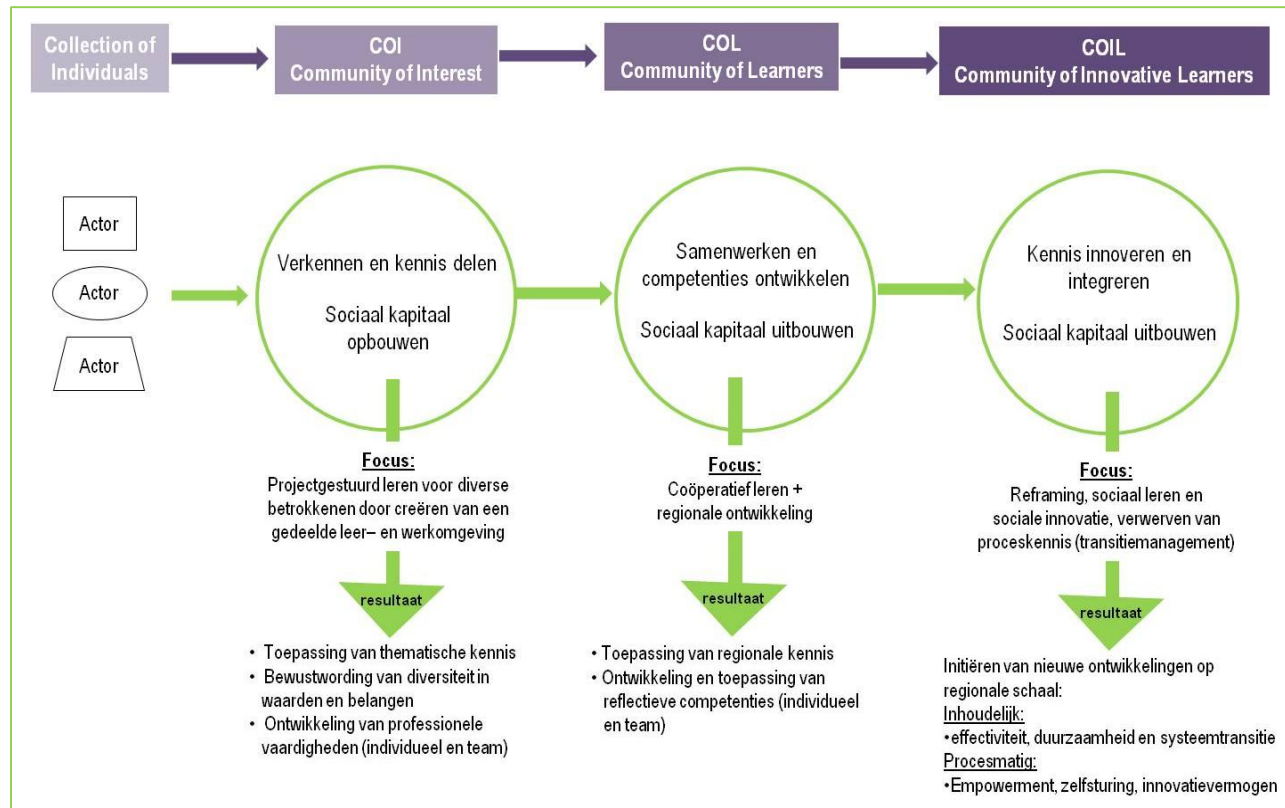
Place Keeping – Werken in nieuwe allianties

- Een horizon die verder reikt dan een of meer projecten. Men wil op de lange termijn blijven samenwerken en die samenwerking telkens op een hoger plan trekken;
- Alle partijen krijgen een nieuw perspectief op de samenwerking, op hun rol daarin, op hun bijdrage en op hun gezamenlijk veranderproces. Het denken in 'wij' en 'zij' maakt plaats voor een nieuwe vorm van 'wij'. Daarin ben je eerst en vooral deelnemer aan de COIL en kijkt van daaruit wat je vanuit je organisatie (de gemeente, de bewonersorganisatie, de ondernemersclub, de onderwijsinstelling etc.) kunt doen om de COIL succesvol te maken. Maar tegelijk kijk je ook, wat je vanuit de COIL mee terug kunt nemen naar je respectievelijke organisatie, om ook daar processen te verbeteren.

Samenwerken en –leren in een COIL is het middel, maar ook het doel waarnaar in een *Place Keeping*–proces uiteindelijk wordt gestreefd.

Place Keeping

Werken in nieuwe allianties



De oplopende niveaus van leren in samenwerkingsverbanden.

Hoofdstuk 4: *Place Keeping* in de praktijk brengen

Overwegingen vooraf

Fasering

Place Keeping vraagt om een contextspecifieke aanpak. Het gaat immers om een lokaal proces in de eigen leefomgeving en de omstandigheden daarvoor zijn telkens andere. In de gemeente Emmen heeft het dorp Nieuw Dordrecht zich aangemeld als locatie voor dit leerproces om meer vat te krijgen op *Place Keeping*.

Een van te voren uitgewerkt stappenplan aan de hand waarvan de nieuwe benadering in de praktijk gebracht kan worden, is niet zinvol en ook niet realistisch. Maar men kan het proces globaal wel in vijf fasen verdelen:

1. verkennen en visie opstellen,
2. ontwikkelen,
3. formaliseren
4. realiseren
5. borgen en evt. verbreden

Deze indeling is afkomstig uit de Kenniswerkplaats. We houden de fasering in vijf stappen voorlopig vast, hoewel ze in de praktijk niet allemaal strikt na elkaar hoeven plaats te vinden. Elke ingreep (in de realiseringsfase) heeft immers specifieke gevolgen, afhankelijk van de omstandigheden op dat moment op die plaats, en leidt weer tot nieuwe inzichten die de (oorspronkelijke) visie beïnvloeden. Dit is het kenmerk van een leerproces. Het proces vergt dan ook een continue monitoring en reflectie door de betrokkenen – bij uitstek een taak voor de onderzoekers. Het is van belang om kansen, dilemma's, keuzen en de consequenties daarvan goed te observeren, te reflecteren en te documenteren.

De uitgangspunten

De basis voor het proces bestaat uit een aantal uitgangspunten die tijdens het verdere verloop steeds op hun juistheid getoetst en eventueel bijgesteld en aangevuld moeten worden:

- Burgers en ondernemers worden (mede)verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten;
- Het ontwikkelen van een nieuwe aanpak voor beheer en ontwikkeling van de leefomgeving is een leerproces voor alle betrokkenen;
- Een nieuwe aanpak heeft gevolgen voor de (legitimiteit en verdeling van) rollen, taken en verantwoordelijkheden;

- De specifieke context van het dorp vormt het startpunt voor het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten;
- Een gedeelde visie op de ruimtelijke en sociaal–maatschappelijke identiteit maakt gezamenlijke actie mogelijk;
- Wederzijds vertrouwen tussen burgers, overheid en maatschappelijke organisaties, en ook binnen deze betrokkenen onderling, is een belangrijke voorwaarde voor gezamenlijke actie;
- Een nieuwe aanpak heeft sociale, economische, politieke, institutionele en ruimtelijke consequenties;
- Een nieuwe aanpak vraagt om nieuwe competenties.

Een plan van aanpak voorbereiden

Het *Place Keeping* – proces begint met het voorbereiden van een plan van aanpak. Dit plan moet als een groeidocument worden opgevat, want als je eenmaal aan het proces begonnen bent, komen er positieve en negatieve ontwikkelingen in beeld die je van tevoren niet had kunnen bedenken. Maar je kunt wel met de kennis van nu een (voorlopig) procesverloop ontwerpen. We baseren dit procesontwerp op de vijf stappen uit de Kenniswerkplaats, met dat verschil dat de stappen in de Kenniswerkplaats voor de regionale context gelden, terwijl we bij *Place Keeping* spreken van een lokale context.

Verkennen

- **Nulmeting**

In deze fase gaat het om de status quo, de huidige situatie. Deze kan immers niet zomaar als een gegeven worden beschouwd. Ontwikkelingen in de lokale samenleving hebben plaatsgevonden met bepaalde redenen en hebben op hun beurt weer consequenties voor nieuwe ontwikkelingen. De eerste verkenning betreft de vraag welke taken en opgaven in de huidige situatie bestaan en door wie deze worden ingevuld. Dit betreft ook, maar niet alleen het beheer van de openbare ruimte, maar de leefomgeving in de breedste zin: wie doet wat voor het functioneren van de lokale samenleving? De vraag naar een nieuwe aanpak veronderstelt dat de huidige aanpak niet langer voldoet. Waarom denkt men dat? En hebben de verschillende partijen verschillende antwoorden?

Inzicht in de knelpunten die met de huidige aanpak ervaren worden kan helpen de nieuwe aanpak aan te laten sluiten bij de wensen en ideeën van de betrokkenen. Belangrijke vragen daarbij zijn: Hoe is het beheer van de leefomgeving nu georganiseerd? Welke activiteiten worden ondernomen? Wat zijn de uitkomsten hiervan en hoe worden deze gewaardeerd?

We spreken hier dus over een nulmeting. Het doel van de nulmeting is het in kaart brengen van de huidige situatie. Door middel van interviews, focusgroepen, observaties, workshops en / of document-analyse kunnen studenten / onderzoekers laten zien hoe het beheer van de leefomgeving op dit moment is georganiseerd en welke ontwikkelingen er op dit punt plaatsvinden.



- **Visievorming**

Het doel van de visievorming is het formuleren van een gedeeld beeld: hoe stellen we ons onze toekomst voor, waar willen we naartoe? Dit beeld kan worden geconcretiseerd in voorlopige aandachtspunten. Het gaat daarbij niet alleen om het benoemen van sociale en ruimtelijke wensen en ideeën, maar ook om het nadenken over de organisatorische invulling: wie is de probleemeigenaar en wie is verantwoordelijk voor de oplossing.

De lokale burgers en ondernemers staan centraal in de visievorming, maar ook de overige betrokkenen leveren input. Hiervoor kunnen, in samenwerking met onderzoekers en studenten, dorpsavonden, workshops, focusgroepen en interviews georganiseerd worden. Met behulp van verschillende methoden kan het gesprek met en tussen de bewoners gestimuleerd worden. Daarnaast kunnen studenten en onderzoekers de partijen ondersteunen met hun eigen kennis en ideeën.

- **Intentieverklaring**

De analyse van de twee voorafgaande stappen leidt tot een startdocument waarin de huidige situatie en de gewenste situatie worden beschreven. De betrokken partijen formuleren de gemeenschappelijke, maar ook de voor elke partij specifieke intenties.

Ontwikkelen

- **Lokale talenten, thema's en projecten**

Omdat burgers (mede)verantwoordelijk worden voor het beheer van hun eigen leefomgeving, is het van belang dat zij, samen met bestuurders, ambtenaren, professionals uit maatschappelijke organisaties en liefst ook met 'buitenstaanders' uit kennisinstellingen (studenten en docenten), nadenken welke vaardigheden en competenties mensen in het dorp al beheersen. De 'bewoners' wordt vaak beperkt tot degene die wensen of 'behoeften' heeft ten opzichte van het wonen op een bepaalde locatie. Maar ook bewoners hebben een beroep, interesses, hobby's, jarenlange werkervaring, levenservaring en onvermoede competenties. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke kennis als om economische, sociale en ruimtelijke vaardigheden en de manier waarop planning en beheer georganiseerd (kunnen) worden. Een bewoner kan dus meer dan aangeven waar wel en niet geparkeerd mag worden. Deze kennis kan worden opgespoord en, al naar gelang, verder worden ontwikkeld.

Op die basis kunnen de aandachtspunten, die in de visievorming zijn benoemd, worden aangescherpt tot prioritaire onderwerpen die wederom in aparte projecten of diensten kunnen worden gespecificeerd.

- **Lokale kennisvragen**

De lokale partijen zullen dus moeten nadenken over de onderwerpen die zij voor hun lokale leefomgeving belangrijk vinden, de wijze waarop die gerealiseerd kunnen worden (break down in projecten), de wijze hoe dit georganiseerd kan worden (een nieuwe verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden) en de kennis die daarvoor al wel en nog niet voorhanden is (de lokale kennisvragen). Om

zelf het beheer te kunnen uitvoeren, is het immers nodig, dat burgers en ondernemers hiertoe zelf bereid en in staat zijn. Zij moeten dus over motivatie en de juiste competenties beschikken. De sterke en zwakke punten van het dorp, met name in het opzetten van nieuwe dingen, moeten dus inzichtelijk worden gemaakt. Denken de burgers dat zij daartoe in staat zijn? Welke competenties zijn nodig en beschikken bewoners hierover? Hoe matchen vraag en aanbod in het dorp? Wat moeten bewoners leren om de gewenste taken uit te voeren? Dit zijn de lokale kennisvragen.

- **Dorpsprogramma en kennisagenda**

De prioritaire thema's zijn nu benoemd en voorzien van de ambities in welke richting men deze verschillende thema's de komende jaren wil gaan ontwikkelen. Die ambities kunnen worden vertaald in projecten, waarin is aangegeven wat men met een onderwerp wil binnen een bepaalde termijn. Ook is duidelijk waar de lokale vragen via het lokale (kennisaanbod) kunnen worden beantwoord en waar nog open kennisvragen liggen. Dit alles wordt samengevoegd in het dorpsprogramma.

In de volgende fase kan het dorpsprogramma worden gekoppeld aan onderwijsinstellingen van diverse opleidingsniveaus. Willen en kunnen de lokale partijen kennis uit onderwijs en onderzoek binnenhalen om hun dorpsprogramma te realiseren? En zijn er kennisinstellingen die de gewenste kennisproducten kunnen leveren? In dat geval maken zij samen een match: hun lokale kennisagenda. Daarin wordt als het ware op voorhand gepland, welke kennisinstelling de lokale partijen in welk project in welke periode kan ondersteunen.

De ondersteuning (in aanvullende kennis en in deelname bij de uitvoering) hoeft uiteraard niet alleen van de kennisinstellingen te komen. Ook binnen de gemeente zelf en bij de maatschappelijke organisaties is kennis aanwezig. Dat lokale burgers en ondernemers meer verantwoordelijkheden nemen wil immers niet zeggen dat de andere lokale partijen zich dan ook maar terugtrekken. Het gaat erom taken zo te organiseren dat alle partijen hun eigen kennis en vaardigheden op een optimale manier inbrengen en daarbij al werkende van de anderen kunnen leren.

- **Ondernemingsplan**

Als het programma staat, zowel inhoudelijk en qua tijd, kan het dorp zijn eigen ondernemingsplan schrijven. Wat gaan we doen, voor wie, wie zijn onze partners en wie doet wat, in welke (juridische) vorm gaan we ons organiseren en wat zijn onze kosten en de inkomsten? Aan de inkomstenkant tellen zowel de betalingen voor verleende diensten als ook eventuele inkomsten uit de exploitatie van een gebouw en de inbreng (in cash of uren) van alle betrokken partijen mee. De begroting geeft dus een raming van de verwachte middelen en de verwachte hoeveelheid uren van burgers, ambtenaren, overige professionals, onderzoekers en studenten. Per uur wordt daarvoor een bepaalde kostprijs overeengekomen. De begroting wordt voor het eerstkomende jaar zo nauwkeurig mogelijk bepaald en voor de jaren daarna indicatief. Dat betekent dat er concrete afspraken in het eerstvolgende jaar kunnen worden gemaakt, en dat afspraken over latere jaren meer een meer een globaal en tentatief ka-

rakter zullen hebben, die later concreet gemaakt zullen worden bij het opstellen van het jaarlijks te actualiseren werkplan. Aan de hand dit ondernemingsplan worden de definitieve financieringsafspraken met de lokale partijen en de kennisinstellingen gemaakt. Aldus ontstaat voor het dorpsprogramma een jaarlijks begrotingsoverzicht met bijbehorend financieel dekkingsoverzicht.

Formaliseren

Het dorpsprogramma voor *Place Keeping* is aldus inhoudelijk en begrotingstechnisch ingevuld in goede samenspraak tussen de actoren in het dorp, op lokaal niveau, en eventueel op regionaal en bovenregionaal niveau, zoals stimuleringsfondsen en kennisinstellingen. Dit dorpsprogramma wordt vervolgens in een officieel document door vertegenwoordigers van alle betrokken partijen vastgesteld om de afspraken over uitvoering en financiering te bekrachtigen. Dit kan de vorm krijgen van een kokaal contract, dat door onderliggende documenten gestaafd wordt, bijvoorbeeld door de uitgewerkte lokale kennisagenda en het ondernemingsplan, zodat de inhoudelijke, organisatorische en financiële afspraken voor iedereen helder zijn.

Realiseren

Om een nieuwe aanpak te kunnen ontwikkelen, kan het goed zijn om al in een vroeg stadium te beginnen met concrete activiteiten in het dorp. Daardoor kun je bestaande energie benutten en nieuwe energie losmaken. Ook krijg je bij een snelle start snelle resultaten die je onder de loep kunt nemen en weer terug kunt laten voeren in je programma. De uitvoeringsfase is vooral '*learning-by-doing*' en hoeft niet per sé te wachten tot het hele traject zoals hierboven beschreven is doorlopen. Eerste resultaten van kleinere uitvoeringsprojecten en de reflectie daarop kunnen worden gebruikt om, waar nodig, bij te sturen of andere activiteiten te ontwikkelen.

Maar in hoofdzaak is het dorpsprogramma leidend voor de uitvoeringsfase. Hierbij wordt ondermeer gekeken naar de volgende punten:

- *Place Keeping* leidt tot nieuwe relaties tussen betrokkenen. Door met elkaar het gesprek aan te gaan, ontdekken bewoners, ondernemers, ambtenaren en bestuurders waar ze voor staan. Door deze interactie kan de gemeenschappelijke visie veranderen of zelfs een nieuwe visie ontstaan. Dit heeft vervolgens consequenties voor de activiteiten die de betrokkenen ondernemen en de wijze waarop ze dat doen.
- De nieuwe aanpak heeft naar verwachting consequenties voor de sociale, economische, politieke en ruimtelijke omstandigheden in het dorp. Proces en inhoud zijn immers aan elkaar gekoppeld. Door dingen anders te organiseren, kunnen de inhoudelijke uitkomsten veranderen. Voor de betrokkenen is het dus van belang na te denken over de uitkomsten van de nieuwe aanpak, te beoordelen of het de gewenste resultaten oplevert en nieuwe problemen te signaleren.

Place Keeping

Werken in nieuwe allianties

- Een nieuwe manier van organiseren betekent een vernieuwing voor de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen, en dus eventueel ook van de vereiste competenties. Formele en informele regels kunnen veranderen. Het is goed om dit te monitoren en als leermoment terug te laten vloeien in het dorpsprogramma. Ook een reflectie door de betrokkenen op de legitimiteit van de nieuwe organisatievormen is van essentieel belang. Het gaat immers niet alleen om de vraag hoe je verantwoordelijkheden verdeelt, maar ook over hoe je mensen op hun (nieuwe) verantwoordelijken aanspreekt.

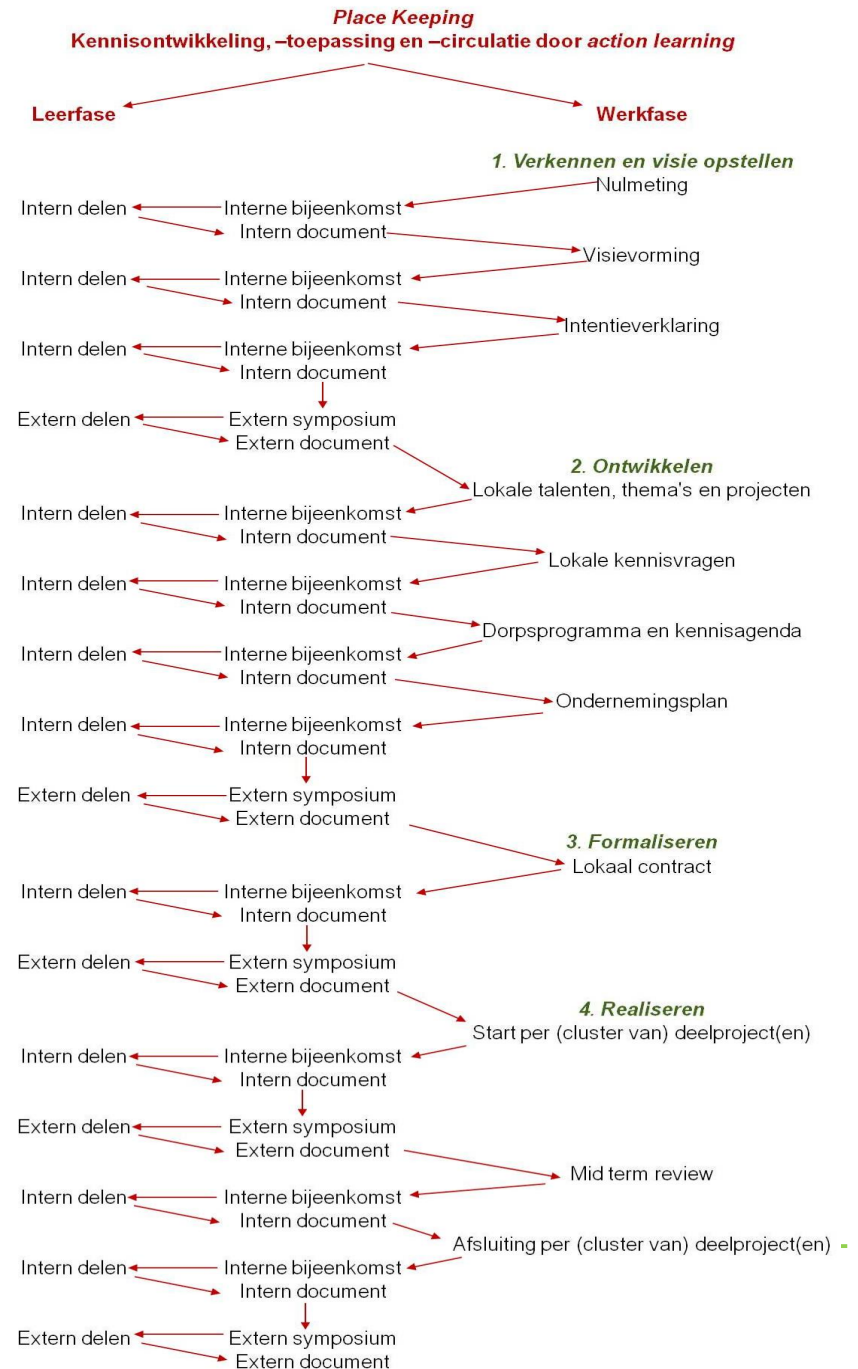
Borgen en verbreden

In de uitvoerende fase van *Place Keeping* staan vier elementen centraal:

1. De concrete vertaling van het dorpsprogramma
2. De monitoring van en reflectie op de uitkomsten in de praktijk
3. De actualisering van het dorpsprogramma
4. Een methodische beschrijving van de *Place Keeping* – aanpak.

Actie en reflectie gaan, zoals altijd bij *action learning*, hand in hand. Maar het is belangrijk om het werk- en leerproces goed te documenteren en de gewonnen kennis expliciet te maken. Alleen dan kunnen resultaten bij de betrokken partijen geborgd worden. Dit is bij uitstek een taak voor deelnemende onderzoekers. Wat kunnen zij bijdragen?

- Het proces met z'n verschillende aspecten (inhoudelijk, organisatorisch) analyseren en de resultaten duiden.
 - De activiteiten die worden ondernomen, kunnen uiteenlopende consequenties hebben. Voor de betrokkenen is het van belang dat zij hierin inzicht krijgen, zodat ze de uitkomsten kunnen beoordelen en, waar nodig, hun activiteiten kunnen aanpassen.
 - De sociale, ruimtelijke, politieke en institutionele veranderingen kunnen expliciet worden gemaakt en vervolgens met de betrokkenen worden gereflecteerd. Daarnaast kunnen in samenwerking met de betrokkenen, evaluatiecriteria worden opgesteld (bij aanvang van het project) aan de hand waarvan de resultaten worden beoordeeld (*participatory evaluation*).
- Cases vergelijken
 - Omdat meerdere projecten worden opgezet in verschillende gebieden en omstandigheden, kunnen de resultaten van de cases onderling vergeleken worden. De resultaten van de analyse en reflectie worden gebruikt voor het ge-



meenschappelijke leerproces en het aanpassen en/of ontwikkelen van nieuwe activiteiten.

- Kennis uitwisselen tussen cases
 - Een belangrijke doelstelling is de uitwisseling van kennis en ervaringen door de betrokkenen in de verschillende projecten. Zo kunnen de betrokkenen van elkaar leren en samen reflecteren, om zo tot nieuwe inzichten te komen.
- Lessons learned samenbrengen
 - Om een overdraagbare methodologie voor het *Place Keeping* – proces uit te werken worden de resultaten uit de verschillende projecten samengebracht en geanalyseerd, zodat hieruit geleerde lessen getrokken kunnen worden. Deze lessen worden voorzien van een praktische en theoretische achtergrond, onderbouwing en reflectie, zodat de methodologie ook aangepast kan worden aan andere situaties.

Interne en externe kennisdeling

De belangrijkste voorwaarde voor het borgen van kennis is dat kennis gedeeld kan worden. Ze moet niet blijven hangen in de hoofden van de betrokkenen, want dan blijft het 'impliciete', ongearticuleerde en dus verborgen kennis. Het is daarom van belang om wegen te vinden deze impliciete kennis expliciet te maken. Het 'borgen' is dus niet iets wat ergens aan het einde een keertje gebeurt. Het is een integraal onderdeel van het hele proces, waarbij steeds een bewust moment van interne en externe kennisdeling wordt ingebouwd. Met intern delen wordt hier bedoeld dat de kennis tussen de direct betrokken partijen wordt gecommuniceerd. Extern delen betekent de communicatie met het hele professionele en maatschappelijke werkveld.

Schematisch weergegeven zou je deze momenten van kennisdeling door het hele proces heen kunnen vlechten zoals hiernaast is weergegeven.

Geraadpleegde bronnen

Emmen Revisited – www.emmenrevisited.nl; hier specifiek:
~/Emmen+Revisited/Nieuws/Berichten/Presentatie+in+Emmerhout+over+Engelse+trusts.htm

Fraanje, M.J., 2011, De overheid kan het niet alleen, Raad voor het openbaar bestuur

Hekman, E., Bomhoff, G., 2012, De Kenniswerkplaats Veenkoloniën – Op weg naar volwassenheid

LSA – www.lsabewoners.nl/documenten/publiek/publicaties/LSA%20BB103.pdf

Ministerie BZK, 2011, Integratie, binding en burgerschap, Nota Integratiebeleid

Raad voor maatschappelijke ontwikkeling – www.adviesorgaan-rmo.nl

Raad voor het openbaar bestuur – www.rfv.nl

Rotmans, J., 2003, Transitie management: Sleutel voor een duurzame samenleving

Tonkens, E. (red.), 2009, Tussen onderschatten en overvragen

Worpole, K., Knox, K., 2007, The social value of public spaces