

# *Ruimte voor zelforganisatie*

Implicaties voor gemeenten

## *Essay*

Astrid Huygen  
Erik van Marissing  
M.m.v. Hans Boutellier

# Ruimte voor zelforganisatie

*Implicaties voor gemeenten*

Astrid Huygen  
Erik van Marissing

Met medewerking van Hans Boutellier

Januari 2013



# Inhoud

1	Inleiding	5
2	Conditie voor zelforganisatie in beeld	9
3	Betekenis zelforganisatie voor de beleidspraktijk	21
4	Richtingen voor ruimte: uitgangspunten voor beleidsmakers	28
	Literatuur	33
	Bijlage	35



## 1 *Inleiding*

Zelforganisatie gaat over initiatieven die burgers zelf nemen en die gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van hun eigen leven en dat van hun (directe) omgeving. We omschreven zelforganisatie eerder (Huygen et al., 2012) als een vorm van sociaal ondernemen met speciale eigenschappen: intrinsieke motivatie, samenhang met de omgeving door verbinding en afstemming, autonomie en creativiteit. Zelforganisatie heeft tot doel om bij te dragen aan de continuïteit van de samenleving. Een veronderstelling die besloten ligt in deze omschrijving is dat zelforganiserend vermogen bij alle burgers aanwezig is. Het is niet voorbehouden aan een selectieve groep die doorgaans als mondig, competent (dan wel hoger opgeleid) en sterk wordt beschouwd. Het gaat om een organisatievorm die aan betekenis wint in het huidige maatschappelijke krachtenveld. Daarin is een heldere roep hoorbaar om meer autonomie. Tegelijkertijd is de wijze waarop de overheid haar taken vervult niet langer (financieel) houdbaar. Het toenemende belang van en aandacht voor zelforganisatie plaatsen wij dan ook tegen de achtergrond van twee grote maatschappelijke ontwikkelingen.

De eerste ontwikkeling betreft de transitie van de verzorgingsstaat naar een participatiestaat. De druk van de crisis versterkt dit proces. Steeds meer taken die voorheen vooral door de overheid werden uitgevoerd, komen nu meer bij de samenleving terecht.

De tweede ontwikkeling is dat de sociale ordening zich meer en meer kenmerkt door netwerken. De manier waarop

onze samenleving is georganiseerd is niet langer gebaseerd op een 'groot verhaal' met duidelijke, voor iedereen vanzelfsprekende taken en rollen van overheid, burgers, markt en maatschappelijke organisaties.

Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat bestuurders, burgers en anderen die vorm geven aan beleid en maatschappij 'in de war' zijn. Zekerheid en voorspelbaarheid nemen af. Andere typen samenwerkingsrelaties ontstaan. Velen zijn op zoek naar passende invullingen van nieuwe verhoudingen. Boutellier (2011) ziet een nieuwe sociale vormenleer ontstaan. Deze nieuwe vormenleer probeert meer vat te krijgen op de hedendaagse, vaak als chaotisch ervaren, maatschappij. Nieuwe vormen van samenwerking maken deel uit van die vormenleer. In de ogenschijnlijke chaos is meer ordening te ontdekken dan op het eerste gezicht mogelijk lijkt. Deze ordening kenmerkt zich door improvisatie.

Dit alles is niet onproblematisch, maar wel inspirerend. Zelforganisatie is een organisatievorm die in het licht van bovenstaande meer en meer aan betekenis wint. In 2011 zijn we een zoektocht begonnen naar de condities voor zelforganisatie. In het kenniscapitool *Conditie voor zelforganisatie* beschrijven we de herkomst van het begrip zelforganisatie en de betekenissen die eraan worden toegekend (Huygen et al., 2012). Om te illustreren wat wij onder zelforganisatie verstaan en welke verschijningsvormen wij zien, hebben we praktijkvoorbeelden beschreven. Ze hebben betrekking op uiteenlopende terreinen, zoals wonen, sport, zorg, duurzaamheid en cultuur. Hieruit hebben we enkele condities afgeleid waaronder zelforganisatie succesvol kan zijn. Bijvoorbeeld het kunnen aanhaken door burgers of ambtenaren, voldoende handelingsruimte, maar ook begrenzing. Deze voorwaarden brengen ook implicaties met zich mee voor de

beleidsontwikkeling, zoals handelen op basis van principes in plaats van regels, rolvastheid en het zorgen voor een noodknop.

## *Onderzoeksvragen*

In dit essay bouwen we voort op deze inzichten en gaan we nader in op de implicaties van (meer) zelforganisatie voor gemeenten. Gemeenten zijn volop bezig invulling te geven aan hun responsieve rol: hoe kunnen zij adequaat reageren op initiatieven uit de samenleving en wanneer is ondersteuning, uitnodiging of juist begrenzen nodig?

We beantwoorden de volgende vragen:

1. Welke rollen en taken van gemeentelijke beleidsmakers kunnen worden onderscheiden zodat het zelforganiserend vermogen van burgers zich optimaal kan ontwikkelen?
2. Welke professionaliseringsvragen voor ambtenaren en bestuurders zijn hierbij aan de orde?

Aan de hand van gesprekken met de betrokkenen uit praktijkvoorbeelden proberen we inzicht te verkrijgen in de vraag wat ervoor nodig is om initiatieven van zelforganisatie tot een succes te maken en welke houding en opvattingen daarbij passen. Met andere woorden: hoe kun je als gemeenteambtenaar of -bestuurder zo goed mogelijk inspelen op initiatieven vanuit de samenleving, zonder dat je gaat sturen, overnemen of tegenwerken? En wat heb je daarvoor nodig?



## *Werkwijze*

We hebben relevante documentatie en literatuur bestudeerd. Daarnaast stonden aanvankelijk drie casussen centraal. Deze hebben we nader bestudeerd en daarbij betrokken burgers en vertegenwoordigers van gemeenten geïnterviewd. Gaandeweg zijn ook andere initiatieven op ons pad gekomen. Ook de informatie uit die gesprekken is benut voor deze rapportage. Op 22 november 2012 organiseerden wij een bijeenkomst voor vertegenwoordigers van gemeenten en initiatiefnemers van zelforganisaties. Het doel was gezamenlijk te reflecteren op onze bevindingen en gemeenten te inspireren tot het verder vormgeven van hun rol bij zelforganisatie.

## *Leeswijzer*

In het volgende hoofdstuk hernemen we de eerder door ons benoemde condities voor zelforganisatie. Aan de hand van voorbeelden laten we zien op welke manier deze condities een rol spelen bij zelforganisatie. Het derde hoofdstuk laat zien wat de betekenis daarvan is voor de beleidspraktijk. We sluiten af met een beschouwend hoofdstuk. Daarin worden uitgangspunten voor beleidsmakers geschetst en mogelijke bijdragen van gemeenten aan ruimte voor zelforganisatie.

## 2 *Conditie voor zelforganisatie in beeld*

In *Conditie voor zelforganisatie* (Huygen et al., 2012) hebben we op basis van literatuur en praktijkvoorbeelden vijf condities voor zelforganisatie onderscheiden: voldoende handelingsruimte, kunnen aanhaken, *sense of belonging*, begrenzing en vertrouwen. In dit essay gaan we nader in op deze condities door ze te toetsen aan de ervaringen van gemeenteambtenaren en initiatiefnemers van projecten. Zijn deze condities inderdaad relevant voor hun uitvoeringspraktijk en zo ja, hoe zien deze er dan uit? We besteden niet uitsluitend, maar wel met nadruk aandacht aan drie voorbeeldpraktijken: het Tientjesproject in Breda, het Stadsdorp Zuid in Amsterdam en het KrokoMultipunt in IJhorst. Elk van deze praktijken is kort beschreven in een apart kader.

### 1. **Voldoende handelingsruimte**

De eerste conditie die we hebben onderscheiden, is dat de initiatiefnemer voldoende handelingsruimte moet hebben om zijn ideeën tot ontwikkeling te laten komen. Waardoor deze ruimte zich kenmerkt en hoe dat er in praktijk uit kan zien, lichten we hieronder toe.

#### *Autonomie en zelfstandigheid*

Uit gesprekken met initiatiefnemers blijkt dat er verschillende invullingen bestaan van het begrip handelingsruimte. Voor de betrokkenen van Stadsdorp Zuid in Amsterdam betekent ruimte vooral autonomie en zelfstandigheid: ‘zonder de gemeente heb je meer vrijheid om nieuwe dingen te

ontwikkelen’, aldus een van de geïnterviewden. ‘Wanneer je met de gemeente gaat samenwerken, zal die een aantal taken willen invullen, bijvoorbeeld in de vorm van een aanbesteding met strakke regels’. Het bestuur van Stadsdorp Zuid heeft er daarom voor gekozen om de functie van coördinator door een vrijwilliger te laten uitvoeren. Bij een samenwerking met de gemeente zou deze wellicht een opbouwwerker hebben voorgesteld, die ondanks zijn of haar goede bedoelingen, een andere manier van werken heeft, die niet aansluit bij de door de initiatiefnemers beoogde praktijk.

#### *Minder kaders en soepelere regelgeving*

Betrokkenen rond het KrokoMultipunt In IJhorst geven handlingsruimte een andere betekenis, namelijk soepelere regelgeving en minder kaders. Bij de officiële opening van het KrokoMultipunt onthulde de burgemeester van Staphorst, de gemeente waartoe IJhorst behoort, een geveldoek. Na de opening moest dat er gelijk weer af, omdat de vergunning nog niet was verleend. Het spandoek was conform de regels met een hoogwerker aan de gevel bevestigd, maar de eigenaren mochten het er vervolgens wel met een ladder afhalen. Vanwege slecht weer, duurde het een paar dagen voordat zij dat konden doen en prompt kregen zij een boete van de gemeente.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat het soms erg nauw luistert hoe een gemeente met de regels omgaat en hoe belangrijk interne communicatie is. Aan de ene kant toonde de gemeente zich betrokken door in de persoon van de burgemeester de opening te verzorgen, maar aan de andere kant toonde de gemeente geen enkel inlevingsvermogen en gaf zij de initiatiefnemers direct een boete vanwege het niet tijdig verwijderen van het geveldoek. Het is begrijpelijk dat een dergelijke dubbele boodschap vanuit de gemeente het enthousiasme van de initiatiefnemers niet ten goede komt.

### ***Kader: Tientjesproject***

Tientjes is een initiatief van drie vrouwen in de bijstand. Tientjes helpt mensen hun passie te herontdekken en daarvoor te gaan, ook als je in een ingewikkelde financiële situatie zit. 'Want door te doen waar je hart van gaat dansen wordt je blij, doe je weer mee en krijg je meer energie'. Tientjes creëert kansen en mogelijkheden voor mensen met minder om zelf in beweging te komen, hun eigen passie en talent in de wereld te zetten en daar geld mee te verdienen. Tientjes heeft een website, waarop mensen een aanbod voor tientje kunnen zetten. Ook benadert Tientjes actief ondernemer om een aanbod voor een tientje te doen en deze op de site te plaatsen. Daarnaast is de Tientjesacademie ontwikkeld. Mensen in een tamelijk uitzichtloze (werk)situatie die vaak al jarenlang veel moeite hebben hun plek in het leven in te nemen, kunnen een 'reïnspiratietraject' volgen. Dit traject is erop gericht om mensen weer in contact te brengen met datgene waar ze warm voor lopen en waar ze vaardigheden leren om de touwtjes weer zelf in handen te nemen. Intussen heeft een aantal gemeenten interesse getoond om de Tientjesacademie in te schakelen, om hun eigen bijstandsge-rechtigden weer in beweging te krijgen.

Het Tientjesproject laat zien dat het soepel hanteren van wet- en regelgeving ertoe bijdraagt dat een initiatief zich kan ontwikkelen. De initiatiefneemster (destijds ontving zij een bijstandsuitkering) heeft het idee Tientjes verder te brengen geopperd bij haar accountmanager van de Sociale Dienst. Zij heeft de mogelijkheid gekregen om met behoud van uitkering eerste stappen te zetten. Om het project verder vorm te geven, maar ook om zelf een opleiding te volgen tot NLP-trainster. Een van de onderdelen van Tientjes die daarop ontstaan is, is de Tientjesacademie. Doordat de trainster

ervaringsdeskundig is, ontmoet zij veel herkenning en boekt zij goede resultaten. De meeste deelnemers zijn weer op koers geraakt.

### *Voldoende draagvlak*

Handelingsruimte ontstaat ook doordat het initiatief breed gedragen is. Er zijn meer partijen dan alleen de initiatiefnemer die het idee zien zitten en er belang bij hebben.

Voldoende draagvlak ontstaat bijvoorbeeld doordat de initiatiefnemer in staat is een netwerk te creëren en mensen te betrekken. In Zutphen zien we dit gebeuren, rondom het initiatief Atelier 3D. Vanuit een sterke eigen motivatie start iemand een proces om een centrum voor duurzaamheid dat de gemeente afstoot, over te kunnen nemen. Hoewel dit proces in volle gang is en de uitkomst op moment van schrijven nog niet duidelijk, zien we wel dat een groot aantal partijen betrokken is geraakt en zich wil inzetten om het initiatief te doen slagen. Ook bij de totstandkoming van het Stadsdorp Zuid hebben de initiatiefnemers heel bewust een netwerk gecreëerd om draagvlak te genereren. In plaats van lukraak bewoners uit te nodigen voor de startbijeenkomst, hebben de leden eerst in hun eigen netwerk gekeken wie volgens hen geïnteresseerd zouden zijn in het concept en hebben zij hen rechtstreeks en persoonlijk benaderd.

Ook zien we dat deze conditie een rol heeft gespeeld in het ontstaan van buurthuis in zelfbeheer De Nieuwe Jutter. Bij dreigende sluiting van dit voorheen 'reguliere' buurthuis in 2006, heeft een aantal groepen elkaar weten te vinden in een gedeeld belang, namelijk het willen behouden van een fysieke plek van waaruit activiteiten door en voor wijkbewoners kunnen plaats vinden. Draagvlak was al aanwezig bij diverse partijen, de opgave hier was het bij elkaar te brengen van

deze groepen en er een gezamenlijke onderneming van te maken.

### ***Kader: Stadsdorp Zuid***

Stadsdorp Zuid is een initiatief van een aantal bewoners uit de Amsterdamse Apollobuurt. De aanleiding voor het initiatief was een kennismaking met voorbeelden van het *village model* en afgeleide vormen van zelforganisatie op het gebied van *active ageing*. In 2010 is de zorgcoöperatie, zoals de betrokkenen het initiatief zelf noemen, officieel van start gegaan. Het initiatief kent drie pijlers: een concreet aanbod van dienstverlening door vakmensen, zorg op een hoog niveau en modern nabuurschap (elkaar leren kennen en samen activiteiten ondernemen; Tielen & Allegro, 2011).

Gaandeweg zijn er groepjes van mensen ontstaan met gedeelde interesses, die op regelmatige basis bij elkaar komen, zoals mensen die samen naar de film gaan, samen koken of een museum bezoeken. De activiteiten vinden maandelijks plaats, maar er is geen enkele verplichting. Alle activiteiten zijn spontaan opgekomen en niet van tevoren bedacht. De betrokkenen geven aan dat het initiatief nu naar tevredenheid verloopt.

## **2. Kunnen aanhaken**

Een tweede conditie voor zelforganisatie is dat de initiatieven dusdanig van aard zijn dat er gaandeweg ook anderen kunnen aanhaken, ongeacht hun kennisniveau of de frequentie waarmee zij zich willen inzetten. De initiatieven hebben een kwaliteit die anderen ertoe bewegen zich ermee te verbinden. Het uitnodigende karakter van een initiatief doet anderen vrij voelen hun eigen ideeën in te brengen. Dit is een conditie die het mogelijk maakt om mensen met minder draagkracht toch hun zelforganiserend vermogen in te zetten of te ontwikkelen. Mensen die bijvoorbeeld druk zijn met overleven en het hoofd

boven water houden, ervaren vaak niet de kracht om eigen initiatief te tonen. Aanhaken bij een initiatief dat al gestart is, is wel mogelijk.

### *Iedereen kan meedoen*

In IJhorst betekent het 'kunnen aanhaken' vooral het kunnen meedoen en meeprofiteren van de mogelijkheden die het KrokoMultipunt biedt: 'mensen met een idee kunnen hier terecht, ze kunnen ook zelf iets doen'. Naast de winkelruimte met streekproducten en VVV-agentschap, is er ook een vergaderruimte en een ruimte voor activiteiten, die onder andere wordt gebruikt door de lokale kaartclub. Toen zich de gelegenheid voordeed om lokale kunst te exposeren, kostte het volgens betrokkenen weinig moeite om de activiteitenruimte in te richten als expositieruimte.

Buurthuis in zelfbeheer De Nieuwe Jutter in Utrecht illustreert deze conditie op andere wijzen. Bijvoorbeeld het aanhaken van barvrijwilligers. Deze mensen zouden niet zelf een initiatief gestart zijn, maar haken wel aan door zich in te zetten voor de het initiatief. Het op deze manier onderdeel worden van het initiatief is van groot belang voor de continuïteit. Zonder barvrijwilligers immers, floreert het buurthuis niet.

Aanhaken doen ook organisaties (het Inloophuis) of verbanden van lokale ondernemers (ZPP'ers netwerk komt eens per maand lunchen). Allemaal van belang voor de continuïteit van het initiatief.

### *Alle ideeën zijn welkom*

Ook in Amsterdam zien we het 'kunnen aanhaken' als belangrijke condities van het initiatief. Met de ontwikkeling van het Stadsdorp Zuid is een structuur ontstaan waarbinnen iedereen met een idee kan aankloppen bij het bestuur, een van de wijkgroepen of de coördinator. Een voorbeeld van een idee is:

wat je kun je in je eigen huis aan duurzaamheid doen? De initiatiefnemer van het Stadsdorp benadrukt dat het belangrijk is om ervoor te waken dat het teveel wordt opgetuigd. ‘de leden hebben soms een consumerende houding: ‘het bestuur regelt het wel’. Het besef moet blijven dat het project alleen kan bestaan als iedereen zijn steentje bijdraagt’.

***Kader: KrokoMultipunt, IJhorst***

Het KrokoMultipunt in IJhorst, dat thans dienst doet als winkel, hobbyruimte en VVV-agentschap, is min of meer toevallig ontstaan. De eigenaars van het pand zochten een woning met een bedrijfsruimte aan huis in het dorp en kwamen zo terecht bij een leegstaand pand. Kort nadat zij hier waren komen wonen, bleek dat het pand aan een route is gelegen waar veel toeristen langskomen en daarom leek het de eigenaars leuk om in de zomer ijs te verkopen. Het bleek niet heel moeilijk, want het ging om voorverpakt ijs, dus er hoefde eigenlijk alleen een vrieskist te worden aangeschaft. Van het een kwam het ander en op dit moment worden er niet alleen ijsjes verkocht, maar ook groentepakketten en streekproducten. Daarnaast kan men er een kopje koffie drinken, gebruik maken van het toilet (want dat is in het dorp ook weinig mogelijk), is er een activiteitenruimte en worden er geregeld exposities gehouden door lokale kunstenaars. Voor de opening, is het pand verbouwd, deels met subsidie uit het Leader-programma (ter versterking van de leefbaarheid op het platteland). De voorzitter van de dorpsraad heeft hen geholpen met het schrijven van de aanvraag.

***Uitnodigend***

Tientjes heeft als nadrukkelijk doel, om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij hun initiatief. Via activiteiten, de website, het uitgeven van een online magazine en de Tientjes Academie is het idee om de gedachte dat iedereen in staat is om zijn passie en talent ook te leven zo breed mogelijk uit te



dragen. In de praktijk betekent dit dat mensen zie inderdaad uitgenodigd voelen en op verschillende manieren aanhaken bij Tientjes. Dit kan langdurig, maar vaak ook tijdelijk.

Onderdelen zijn in verschillende mate succesvol. Zo blijkt de uitruil van diensten voor een tientje, ondersteunt door de website, lastig van de grond te komen. Bijvoorbeeld omdat de locatie een rol (belemmerende) rol speelt. Iemand uit Breda is niet gauw geneigd om gebruik te maken van een aanbod in Apeldoorn. Dan staan reiskosten in de weg. De Tientjes Academie echter maakt een vlucht door. Verschillende Sociale Diensten verspreid over het land hebben interesse getoond in de werkwijze. Zij willen onderzoeken of zij dergelijke trajecten ook in hun gemeenten kunnen inzetten.

We hebben gezien dat het belangrijk is dat op voorhand niemand wordt uitgesloten en dat alle ideeën welkom zijn. Een initiatief moet open en uitnodigend zijn. Op een later moment zal dan blijken of deze uitvoerbaar zijn en passen binnen het initiatief. Tegelijkertijd wordt aan die deelname het besef gekoppeld dat initiatieven alleen kunnen bestaan als iedereen z'n steentje bijdraagt. Initiatiefnemers proberen betrokkenheid te organiseren zonder al teveel verplichtingen op te leggen aan de 'aanhakers'.

### **3. Sense of belonging**

Een derde conditie die we in praktijkvoorbeelden getoetst hebben is de *sense of belonging*. We hebben *sense of belonging* eerder benoemd als: het gevoel erbij te horen. Mensen hebben het idee dat hun inbreng ertoe doet, ze weten zich gehoord, gezien, gekend. Eigenlijk gaat erom dat partijen zich verbonden weten. Verbondenheid manifesteert zich vaak ook in een gemeenschappelijk gedragen opgave en het zich verantwoordelijk voelen voor het proces dat ze gaan. We hebben gezien dat dit verschillende vormen kan aannemen.

Deze conditie is vaak nauw verwant met de plek die een initiatief inneemt in de lokale gemeenschap. Initiatieven zijn (doorgaans - niet per definitie) ingegeven door lokale ontwikkelingen of netwerken. Zoals het verdwijnen van voorzieningen in het dorp IJhorst. Ook historisch besef kan een rol spelen, zoals de gemeenschappelijke historie van een aantal leden van Stadsdorp Zuid. Deze is volgens een van de geïnterviewden van invloed op de binding tussen bewoners: ‘ze hebben iets om over te praten’.

Een variant van deze binding is naar voren gekomen in Breda rondom de ontwikkeling van Tientjes, namelijk in de vorm van het belang van persoonlijke betrokkenheid (‘klik’) tussen de klantmanager van de sociale dienst en de cliënt. Doordat deze vertegenwoordiger van een overheidsinstantie zich werkelijk betrokken voelt op de persoon en haar ‘gezien’ heeft waar zij warm voor loopt, is een goede basis gelegd voor enerzijds het succesvol uitstromen uit de bijstand, maar zeker ook het verder uitbouwen van Tientjes.

### *Eigenaarschap en zeggenschap*

*Sense of belonging* komt ook tot uitdrukking in het ervaren van eigenaarschap en zeggenschap: ‘het is hier van ons’.

Onder andere in Almere manifesteert *sense of belonging* zich op deze manier. In het recent ontwikkelde stadsdeel Almere Poort hebben bewoners zelf het initiatief genomen om het Cascadepark in te richten.<sup>1</sup> Door gebrek aan financiële middelen had de gemeente besloten om dit park gefaseerd op te leveren, maar dit vonden de bewoners te lang duren. Uiteindelijk hebben zij zelf een aantal oude speeltoestellen uit het gemeentedepot opgeknapt en geplaatst. De gemeentelijke

---

1 Een beschrijving is te lezen in ‘Mensen maken de Stad! Een voorbeeld. De organische groei van het Cascadepark’ (Gemeente Almere, 2012).

kwartiermaker van het stadsdeel geeft aan dat het erg belangrijk is om los te laten: in plaats van voor de bewoners te bedenken wat goed zou zijn, hebben ze de inrichting aan de bewoners zelf overgelaten. Hierdoor is een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid ontstaan.

Waar eigenaarschap en zeggenschap ook in belangrijke mate aan de orde is, is bij de buurthuizen in zelfbeheer (Van Leent et al 2012, Huygen 2011). Op het moment dat mensen ervaren dat zij zelf zeggenschap hebben over het beheer van hun buurthuis, over de programmering, over het onderhoud, voelen zij ook de verantwoordelijkheid. Dat draagt bij aan de continuïteit van het initiatief.

#### **4. Begrenzing**

Zelforganisatie kenmerkt zich vaak door een flinke dosis enthousiasme en een evenzo sterke ambitie. Hierdoor ontstaat al gauw een situatie waarin niets onmogelijk is. Zelforganisatie veronderstelt iets grenzeloos. Toch is enige begrenzing op zijn plaats om zaken niet uit de hand te laten lopen. Een door ons onderscheiden conditie die dan ook van belang is, is begrenzing. We verstaan daaronder erop toezien dat geen normatieve grenzen overschreden worden. Naast dat mensen zich aan de wet moeten houden, is toezicht op oneigenlijke inzet van gemeenschapsgeld (sommige initiatieven ontvangen subsidie), mensen en middelen. Persoonlijk gewin, zelfverrijking of buitenproportioneel eigen belang mag niet het resultaat zijn van zelforganisatie.

In de praktijk hebben wij nog weinig aanwijzingen gekregen dat dit gebeurt en op welke manier. Als er al sprake van is van begrenzen, dan neemt dit doorgaans de vorm aan van het volgen van bestaande regels en procedures, die een afgeleide zijn van het bestaande (gemeentelijke) beleid. Dit begrenzen is niet gericht op het verder helpen van het initiatief of het

beschermen tegen excessen, maar betreft het simpelweg toepassen van regels.

## 5. Vertrouwen

Vertrouwen is de vijfde conditie die we benoemd hebben. We hebben diverse typen vertrouwen onderscheiden. Vertrouwen in de goede afloop (*faith*), maar ook vertrouwen in personen (*trust*), bijvoorbeeld bij het uitbesteden van taken of onderdelen van het initiatief. Zo hadden de initiatiefnemers van het Multipunt in IJhorst geen ervaring met het schrijven van een aanvraag voor een subsidie en riepen zij hiervoor de hulp in van een lid van de dorpsraad. Tot slot gaat vertrouwen ook over het trouw zijn aan motivatie en principes, ook wanneer het initiatief met tegenslag te maken krijgt.

Recentelijk is een aantal studies verschenen over de rol van vertrouwen (WRR 2012, Rob 2012, Sociaal Cultureel Planbureau 2012). Deze rapporten verwijzen naar nieuwe verhoudingen tussen overheid, gemeenschap, markt en maatschappelijke organisaties. De studies betogen dat de overheid (meer) vertrouwen zou moeten hebben in burgers. Dat zou zich bijvoorbeeld kunnen uiten in *loslaten*. Loslaten is te beschouwen als een blijk van vertrouwen en verwijst naar uit handen durven geven, niet te verwarren met iets aan iemand *overlaten*, wat veel meer verwijst naar het ‘over de schutting gooien’. Maar zelfs als er een goede vertrouwensrelatie is opgebouwd, gaat loslaten niet vanzelf.

Gemeenteambtenaren, maar ook andere sociale professionals hebben vaak behoefte aan kaders waarbinnen wordt losgelaten. We zien hier het idee van de ‘georganiseerde vrijheid’ in terug, zoals dat ook tot uiting komt in de jazzimprovisatie (zie in dit verband Boutellier, 2011).

Een voorbeeld dat het ‘vertrouwen in de goede afloop’ illustreert: In Amsterdamse wijk IJburg staat een voetbalkooi.

Op een gegeven moment was het slot van de kooi kapot en konden de jongeren uit de buurt er niet terecht. Dit gebeurde net toen de gebiedscoördinator, die daar normaalgesproken verantwoordelijk voor is, met vakantie was. Andere partners zoals het stadsdeel, de scholen en de woningcorporaties wezen naar elkaar, met als gevolg dat er niets gebeurde en de kooi een tijdje niet gebruikt kon worden. De marktmeester, een professional die vooral tot taak heeft om de samenwerking op het gebied van zorg- en welzijnspartijen (IJburg, wijk zonder scheidslijnen) in de wijk aan elkaar te verbinden, heeft toen besloten eerst te zorgen dat het slot werd gemaakt en later te bekijken wie dit moest gaan betalen: 'ik regel 't wel, geef mij 't bonnetje maar, dat bewaar ik wel'.

### 3 *Betekenis zelforganisatie voor de beleidspraktijk*

De nadere duiding van de condities voor zelforganisatie die we hiervoor presenteerden, impliceren gevolgen voor lokale beleidsmakers. Meer ruimte voor de burger en het zoeken naar nieuwe verhoudingen stelt de lokale overheid voor vragen. Wat betekent dit voor de rollen en taken van beleidsambtenaren? En ook welke professionaliseringsvragen brengt dat met zich mee? Wat hebben beleidsmakers en -uitvoerders nodig om invulling te geven aan hun functie die de veranderde omgeving van hen vraagt? We hebben hier verschillende betrokkenen over gesproken en hierop gereflecteerd tijdens de werkbijeenkomst met ambtenaren en betrokken initiatiefnemers.

#### *Zelforganisatie moet van onderop komen*

Wat opviel is dat een aantal gesprekspartners (ambtenaren) over de betekenis van zelforganisatie praatten, alsof zij als gemeente verantwoordelijk zouden zijn voor het stimuleren van zelforganisatie, alsof het hun taak is: 'Met het nieuwe college en de nadruk op meer eigen verantwoordelijkheid bij burgers heeft de gemeente de deur ook min of meer dicht gedaan. Er is vijf miljoen bezuinigd op welzijn. Er is nog wel budget voor activiteitensubsidies, die via het subsidieloket kunnen worden aangevraagd. Deze subsidies zijn eigenlijk de enige conditie die gemeente te bieden heeft als het gaat om zelforganisatie stimuleren.'

De gemeente roept burgers op met eigen initiatieven te komen en wil daar ook de ruimte aan bieden. Gemeenten proberen bewoners enthousiast te maken om zich in te zetten, om elkaar te ondersteunen of om zichzelf te gaan organiseren. In Haarlem bijvoorbeeld, is vanuit de gemeente in samenwerking met bewoners het initiatief Buuv ontwikkeld. Dit is een buurtmarktplaats waar uitwisseling plaatsvindt van diensten die bewoners elkaar kunnen verlenen. Professionele sociaal makelaars begeleiden de ruil van diensten. Hoewel het de bedoeling is het 'eigenaarschap' van dit initiatief zo breed mogelijk te delen (het initiatief heeft veel partners uit de hele stad) en dicht bij de mensen te brengen, is hier van zelforganisatie zoals wij dat bedoelen, geen sprake. Dit type initiatieven is wél te zien als onderdeel van de zoektocht van gemeenten naar invulling van nieuwe verhoudingen, maar dat is niet waar het in dit essay over gaat. Zelforganisatie is niet iets dat je kunt stimuleren. Een van de kenmerken van zelforganisatie is dat initiatief los van de overheid ontstaat. Later kan eventueel contact met de gemeente gezocht worden, maar zeker in de beginfase ontspringt initiatief aan een verlangen of droom van mensen zelf. De gemeente kan later in beeld komen en kijken naar wat het initiatief nodig heeft om succesvol te ontwikkelen.

In de gesprekken komt het zoeken naar handelingsmogelijkheden in een steeds complexer wordende omgeving naar voren. De implicaties die we (Huygen et al. 2012) eerder benoemden (*descente*, principes in plaats van regels, rolvastheid, noodknop), kunnen rekenen op de herkenning en instemming van de geïnterviewden. Tegelijkertijd leeft de vraag: hoe kunnen we deze implicaties concreet maken in onze praktijk van alle dag? Dit concreet maken van implicaties hebben we met onze gesprekspartners verkend. Hoe zien de implicaties er uit in de praktijk? We beschrijven de betekenis van zelforganisatie voor de beleidpraktijk aan de hand van drie

thema's die tijdens de gesprekken het meest nadrukkelijk naar voren zijn gekomen: *descente*, principes in plaats regels en procedures, en ruimte geven.

### **1. Descente: afdalen naar de leefwereld**

De leefwereld als uitgangspunt voor beleid nemen, blijkt in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. De gemeente heeft traditioneel vaak sterk onderscheiden diensten, afdelingen of sectoren. De burger ervaart zijn leefsituatie in zijn geheel en niet in afzonderlijke onderdelen. De organisatie van de institutionele wereld wordt wel gedomineerd door dit sectorale denken. Pogingen om hierin verandering aan te brengen en meer te vertrekken vanuit de persoon en de leefwereld (geleefde wereld) gebeurt wel steeds meer, bijvoorbeeld door de inzet van generalisten (Eindhoven) of sociaal makelaars (Utrecht). Deze vertegenwoordigers van de gemeente of maatschappelijke organisaties zijn gestationeerd in de wijk, dicht bij de mensen. Zij zijn een herkenbaar gezicht in de wijk, en hebben oog voor kwesties die er leven. Van daaruit kunnen zij bewoners nabij zijn en eventueel specialistische hulp of ondersteuning inschakelen.

Voorbeelden van het afdalen door gemeenten als het gaat om initiatieven van zelforganisatie hebben we op verschillende plekken gezien. De gemeente kijkt naar wat het initiatief nodig heeft om zich succesvol te ontwikkelen. Zoals in Breda. De klantmanager van de sociale dienst bleek in staat 'af te dalen' en zich in te leven. Door de leefwereld van de initiatiefneemster centraal te stellen, was hij in staat te kijken naar wat nodig was met haar mee te denken.

Een ander voorbeeld zien we in Almere. Daarbij laat de gebiedsmanager van het stadsdeel Almere Poort zich leiden door de ideeën die komen vanuit de bewonersgroep 'Vrienden van Cascadepark'. De gemeente had de oplevering van het park aanvankelijk in fasen gepland, maar de bewoners vonden



dat te lang duren en bedachten zelf een plan om het park in te richten. De gebiedsmanager heeft volgens eigen zeggen voeling met wat er leeft en gaat met de ideeën van bewoners onder de arm, proberen zaken voor elkaar te krijgen. Zij probeert zich vooral op te stellen als samenwerkingspartner van de bewoners. Zij is naar de bewoners toe weliswaar het gezicht van de gemeente, maar treedt richting portefeuillehouders en andere bestuurders op als belangenbehartiger van de bewoners.

## **2. Principes in plaats van regels en procedures**

Het toepassen van regels en procedures is een leidend principe geworden waaraan afgemeten wordt of goed werk geleverd is. De ontwikkeling richting zakelijkheid (duidelijke afrekenbaarheid) is doorgeslagen. Daardoor wordt het zicht op wat eigenlijk dient te gebeuren, vertroebeld. We stelden eerder een alternatief voor, waarbij niet de regels en procedures, maar principes leidend zijn voor het gemeentelijk handelen (Huygen et al., 2012). Wederkerigheid, aandacht, openheid, gelijkwaardigheid zijn voorbeelden van deze principes.

Een voorbeeld waar we zien dat een principe als gelijkwaardigheid juist hinderlijk afwezig was, heeft zich voorgedaan in IJhorst. Daar stelde de dorpsraad voor om zelf een dorpsplan te maken. De gemeente stond hier niet achter, omdat zij zelf een structuurvisie wilde ontwikkelen, waarbij zij een externe partij inschakelden. Toen deze structuurvisie na twee jaar nog steeds niet van de grond was gekomen, stemde de gemeente er alsnog mee in dat de dorpsraad toch het dorpsplan mocht maken. Vanuit het perspectief van de dorpsraad heerst er een zekere angst bij de gemeente. De gemeente wil uiteindelijk nog steeds graag zelf beslissen. De dorpsraad voelt zich niet als gelijkwaardige partner behandeld. Overigens bevestigt deze ervaring de uitspraak van de

burgemeester van Staphorst, die aangeeft dat de gemeente ‘meestal niet voorop loopt’, dat ontwikkelingen vanuit de samenleving komen. ‘Het is niet zo dat de gemeente alles voor de burgers gaat bedenken.’

In Zutphen zien we een voorbeeld van zelforganisatie waarbij de initiatiefnemer de ambitie heeft een duurzaamheidscentrum over te nemen van de gemeente Zutphen die het huidige centrum afstoot. De gemeente nodigt partijen uit om een plan in te dienen, waarbij het eigenaarschap van duurzaamheid bij de burgers komt te liggen. De gemeente trekt zich dus terug, maar ‘de gemeente mogen we nog aanspreken op een faciliterende rol. Zoals het gebouw beschikbaar stellen tegen een redelijke vergoeding en ruimte scheppen in beleid en planologie zodat initiatieven tot wasdom kunnen komen’, aldus de initiatiefnemer. Het is een mooi voorbeeld waarbij de gemeente bij uitstek de mogelijkheid heeft om te handelen naar principes. De gemeente wil wegens de kosten van het centrum af, maar kan op andere manieren bijdragen aan het tot bloei laten komen van een maatschappelijk initiatief. Onder andere door de principes van wederkerigheid en gelijkwaardigheid na te streven. Bijvoorbeeld door in ruil voor de huur die het initiatief aan de gemeente moet gaan betalen, de gemeente zorg draagt voor ruimte in belemmerende wet- en regelgeving en meedenkt of suggesties doet voor partijen die een ruimte zouden kunnen gaan huren in het nieuwe centrum.

### **3. Ruimte geven in plaats van loslaten**

‘Beleid moet niet gericht zijn op het creëren van vitaliteit, maar op ruimte geven aan vitaliteit’ (Rob 2012: 69). Wanneer je *vitaliteit* vervangt door *zelforganisatie* is deze uitspraak exact van toepassing op het derde thema dat we hier bespreken.

### *Experimenteerruimte bieden*

De overheid trekt zich terug en stoot taken af. Gemeenten zouden moeten loslaten. Bij gesprekken over hoe loslaten zich verhoudt tot initiatieven van zelforganisatie, dan blijkt het eerder te gaan over *ruimte geven*. Loslaten impliceert dat de gemeente ergens niet langer over gaat en de betrokkenen ‘verweesd’ achter laat. Een voorbeeld waarbij we zien dat gemeente hierin verschillende keuzen maken, is hoe zij omgaan met het overdragen van buurthuizen, voorheen beheert door welzijnsorganisaties, naar bewoners.

Hier blijkt het belang van het bieden van experimenteerruimte. Gesprekspartners constateren dat in een omslagperiode experimenteerruimte nodig is. Beginnen met concrete vaak kleine initiatieven, kan een impuls zijn om verder te groeien. Dat veronderstelt ook risico’s nemen, waarbij mislukkingen mogelijk zijn. Als iets niet lukt, moet je er ook mee durven stoppen, vinden zij. Je moet de *pragmatic trials* goed volgen om gaandeweg de juiste beslissingen te kunnen nemen.

### *Regels buiten de orde plaatsen*

Ruimte bieden kan ook gestalte krijgen door regels buiten de orde te laten en niet van toepassing te verklaren. Zoals dat bijvoorbeeld gebeurde bij Tientjes in Breda. De klantmanager heeft ruimte geboden door de sollicitatieplicht voor bijstandsgerechtigden niet strikt te hanteren.

### *Zoeken naar ruimte*

Het ander voorbeeld waarin het creëren van ruimte aan de orde is betreft de speeltuinen in Utrecht. Dit voorbeeld illustreert de veranderende rol van de beleidsmaker. Het beschikbare geld voor welzijn (o.a. pedagogische ondersteuning bij speeltuinen, van oudsher sterk door de gemeente op ingezet) is herverdeeld, waarbij ‘zwakkere’ wijken meer geld

krijgen dan wijken met minder sociale problemen. De gemeente vindt dat de speeltuinen meer van bewoners zelf moeten zijn en bezuinigt op pedagogisch werkers. Tegelijkertijd is de gemeente sinds kort in zee met één partij die gaat over het beheer van gemeentelijk vastgoed, waaronder ook de speeltuinen. Dit blijkt een obstakel wanneer bewoners zelf een speeltuinvereniging willen starten. Dit vraagt van de ambtenaar het voeren van gesprekken op allerlei fronten: met de bewoners, met de vastgoedbeheerder en met verongelijkte burgers die vinden dat ten onrechte op ondersteuning van 'hun' speeltuin bezuinigd wordt. De beleidsmedewerker gaat niet langer over het aansturen van de pedagogische ondersteuning, maar veel meer over het zoeken naar ruimte waarin zelforganisatie tot wasdom kan komen.

## 4 *Richtingen voor ruimte: uitgangspunten voor beleidsmakers*

Al onze gesprekspartners erkennen dat we ons in een omslagperiode bevinden. Alle partijen maken een beweging van het 'oude' naar het 'nieuwe' denken. De samenleving maakt in een aantal decennia de ontwikkeling door van een heldere ordening waar vooral de overheid de koers bepaalde, naar een samenleving waarin marktwerking voorop stond, naar een samenleving waar eigenaarschap (soms zelfs letterlijk) meer en meer bij burgers ligt. Vanuit het perspectief van gemeenten betekent dat, dat zowel bestuurders als ambtenaren zich op een andere manier gaan verhouden tot organisaties en burgers. Dit gaat gepaard met dilemma's (Van der Klein et al. 2013). De overheid vindt dat burgers veel meer zelf moeten en kunnen doen. Ook burgers willen graag zelf initiatieven kunnen ontwikkelen. Deze twee constateringingen zijn echter niet twee kanten van dezelfde medaille. Het vaak gehoorde 'meer eigen verantwoordelijkheid voor de burgers' miskent de beweging die al in de samenleving aanwezig. Het is voor alle partijen zoeken naar ruimte. Dat brengen de nieuwe verhoudingen in het sociale domein met zich mee.

De constatering dat de samenleving al vitaal (Rob, 2012) en energiek (Provincie Noord-Brabant, 2012) is, en dat het de grote opgave van deze tijd is gebruik te maken van deze vitaliteit, lijkt steeds meer gemeengoed te worden. Het streven naar een compacte overheid waarin meer ruimte is voor burgers en hun verbanden - inclusief de maatschappelijke organisaties die eens voorkwamen uit de gemeenschap zelf

- kan op brede politieke en maatschappelijke steun rekenen. De lokale ervaringen met het vorm geven aan dit proces zijn talrijk. We zien dat de overheid steeds meer gebruik wil maken van de energie in de samenleving. Het denken en handelen van burgers en ondernemers is steeds vaker het vertrekpunt voor beleidsontwikkeling.

## *Uitgangspunten voor beleidsmakers*

Zelforganisatie beschouwen wij als een verschijningsvorm van het zoeken naar nieuwe verhoudingen tussen burgers, markt, overheid en maatschappelijke organisaties. Het gaat over de manier van vormgeven van de initiatieven die vanuit de samenleving zelf ontstaan. In dit laatste gedeelte gaan we in op wat de uitgangspunten voor beleidsmakers zijn, voor het scheppen van *ruimte voor zelforganisatie*. We onderscheiden er vijf.

### **1. Expliciteer rol en verwachtingen**

Een eerste uitgangspunt is dat je als gemeente(ambtenaar) een rol hebt in het expliciteren van verwachtingen. In eerste instantie over de eigen rol, maar ook om anderen uit te nodigen hierover duidelijk te zijn. Uiteindelijk leidt dit tot rolvastheid: het weten van wie wat doet. De verwachtingen over en weer zijn uitgesproken en duidelijk.

We hebben verschillende rollen van beleidsmakers onderscheiden die van belang zijn bij het ruimte bieden aan zelforganisatie. Zij zijn bijvoorbeeld ondersteuner, geschilbeslechter (bij conflicten), verbinder (van personen of netwerken, of ze regelen een *arrangement*), zijn partner in de uitvoering (*co-creator*) of dienen als 'noodknop' (voor als het even tegenzit).

## **2. Erken kleine initiatieven en koers op aanwezige energie**

Probeer niet meteen een alomvattend plan te hebben.

Laat kleine initiatieven tot bloei komen en leer gaandeweg.

Laat blijken dat je deze kleinschaligheid erkent en waardeert, door aandacht te geven.

Een cynische houding en negativiteit zijn slechte raadgevers. Koers en zet in op waar de energie en dynamiek zit en sluit daarbij aan.

## **3. Wees present**

Aandacht hebben voor wat burgers bezig houdt, het afdalen, doet recht aan het ruimte bieden aan zelforganisatie. In een blog met de titel Zelforganisatie en duurzaamheid werd de vraag aan de orde gesteld: hoe brengen we vanuit zelforganisatie ontstane initiatieven in de praktijk zonder de zelforganisatie zelf in gevaar te brengen? Het antwoord dat daar gegeven werd: door contact te houden met de oorspronkelijke intentie die de zelforganisatie voedde. Dat is waar gemeenten zich voortdurend bewust van moeten zijn.

## **4. Wees responsief**

Reageer op wat zich aandient. Reageer op ontpoppend initiatief, waar je wat in ziet en maak er geen eenheidsworst van. Wees responsief: reageer op vragen - daar kan ook een *nee* op komen, denk mee. Het helpt om principiële openheid in het proces na te streven. Door initiatieven aan de slag te laten gaan, blijkt wat nodig is. Uitgangspunt is het werken met wat zich aandient. Dat kost tijd, tegelijkertijd betaalt deze investering zich later ook terug. Duurzaam opgebouwde relaties kunnen tegen een stootje (Huygen, 2011).

## **5. Draag een nieuw type denken uit**

Draag als gemeente zelf uit wat je beoogt door het 'nieuwe' type denken, via bijvoorbeeld trainingen, onder de aandacht

te brengen van alle ambtenaren. Er zit ook een belangrijke gedragscomponent in.

## *Professionalisering*

Gemeenten werken in meer of mindere mate volgens bovenstaande uitgangspunten. Het werken volgens de uitgangspunten vraagt een zekere professionaliseringslag. Ook daarin variëren gemeenten in hoeveel werk ze daarvan maken en hoe succesvol ze daarin zijn. Van Marissing et al. (2011) schrijven dat professionalisering niet alleen betekent het werken volgens een bepaalde werkwijze. Het houdt ook in: het begrijpen waarom juist deze werkwijze is gekozen en de kennis hierover kunnen overdragen aan anderen. Zaken die aandacht vragen zijn het vermogen om te zien wat er leeft en daarna kunnen handelen. Het gaat er daarbij om niet taakgericht, maar oplossingsgericht te denken. Ook houding en gedrag vragen om een professionaliseringslag. In Almelo bijvoorbeeld krijgen alle huismeesters een training, die ze leert om sociale en maatschappelijke problemen te signaleren, zoals stille armoede. Deze training past bij de opvatting dat professionalisering niet alleen gaat om het veranderen van gedrag, maar ook het veranderen van de houding tegenover bewoners.

In Breda merkte een ambtenaar op dat je als klantmanager het kaf van het koren moet kunnen scheiden. Zij spreken veel mensen met allerlei ideeën. Maar hoe zie je of het kans van slagen heeft? De band tussen de klantmanager en de cliënt is belangrijk: wederzijds vertrouwen, maar ook moet de klantmanager de ruimte durven nemen. 'De praktijk is toch nog vaak dat er veel regeltjes zijn, iedereen heeft het druk. De mens achter de cliënt wordt nogal eens uit het oog verloren. Om dit om te buigen is nodig: vertrouwen van management in



de klantmanagers, uitgaan van het *fingerspitzengefühl* - en daar niet op worden afgerekend’.

Krijg zicht op de gelijkgerichtheid, een gedeelde diagnose die dezelfde kant op wijst. Partijen die elkaars opponent lijken, kunnen een diagnose delen. De gemeenteambtenaar kan een rol hebben in het expliciteren van deze diagnose en partijen daarop verbinden, bijvoorbeeld door ‘arrangementen’ op te stellen (gespecificeerde samenwerkingsovereenkomsten tussen relevante partijen op basis van een systematische onderbouwing en werkwijze); Van Marissing et al., 2010).

### *Ten slotte*

We hebben gezien dat partijen volop zoekende zijn naar nieuwe verhoudingen in het sociale domein. We hebben hier ingezoomd op wat het ruimte bieden aan zelforganisatie impliceert voor gemeenten. De ervaringen van diverse initiatieven hebben geleid tot het benoemen van uitgangspunten voor beleidsmakers. We willen hiermee inspiratie bieden voor gemeenten die werk maken van het zoeken naar een nieuwe invulling van hun positie in het sociale domein.

## *Literatuur*

Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij*. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld. Den Haag: Boom | Lemma uitgevers.

Gemeente Almere (2012) *'Mensen maken de Stad! Een voorbeeld*. De organische groei van het Cascadepark'.

Huygen, A., Marissing, E. van & H. Boutellier (2012). *Conditie voor zelforganisatie*. Wmo Kenniscahier 18. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Huygen, A. (2011). *Met vereende krachten. De Nieuwe Jutter: buurthuis nieuwe stijl*. Tussenrapportage. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klein, M. van der, Stavenuiter, M. & Smits van Waesberghe (2013). *Het begint bij de burger. Dilemma's van gemeenten bij initiatieven van burgers in zorg en welzijn*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Leent, M. van, Huygen A., Schaltmann, T (2012). *Van buurthuis naar wijkonderneming. Resultaten quickscan*. Amersfoort / Utrecht: Bouwstenen voor Sociaal | Verwey-Jonker Instituut | De Nieuwe Jutter.

Marissing, E. van, Huygen, A. & K. van Vliet (2011), *Sociale professionaliteit in beweging. Lessen uit drie voorbeeldpraktijken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Wmo kenniscahier 11

Provincie Noord-Brabant (2012). *Kennis voor Brabant. De energieke samenleving*. Cahier Provincie Noord-Brabant.

Rob (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving*. Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.

SCP (2012). *Een beroep op de burger. Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Sociaal Cultureel Rapport 2012. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Tielen, G. & J. Allegro (2011), *Stadsdorp Zuid: Burgerinitiatief in zorg en dienstverlening*. In: *Geron* (1), pp.43-45.

Wrr (2012). *Vertrouwen in de burgers*, WRR rapport nr. 88. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

## *Bijlage*

Met dank aan de volgende personen die we hebben geïnterviewd en/of hebben deelgenomen aan de expertmeeting, of ons anderszins van inspiratie hebben voorzien.

- Anja de Graaff, gemeente Almere
- Bert van der Woude, voorzitter dorpsraad IJhorst
- Carla Kalthorn, senior beleidsmedewerker vrijwilligersbeleid, gemeente Breda
- Cees Tromp, beleidsadviseur sociaal domein, gemeente Haarlem
- Debbie den Heier, beleidsadviseur gemeente Breda
- Dhr. J.D. Alsema, burgemeester gemeente Staphorst
- Dion Sille, beleidsmedewerker, gemeente Haarlem
- Erna Smekens, initiatiefneemster Tientjes, Breda
- Gerdien van de Beek, gemeente Haarlemmermeer
- Greetje Kroonenburg, initiatiefneemster KrokoMultipunt, IJhorst
- Hans Metzmakers, gemeente Den Haag
- Ida Rombach, beleidsadviseur DMO, gemeente Utrecht
- Jacques Allegro, initiatiefnemer Stadsdorp Zuid, Amsterdam
- Lex Hemelaar, initiatiefnemer Atelier3D, Zutphen
- Mariëlle Pieterse, beleidsadviseur gemeente Breda
- Titus Schlatmann, buurtpastor Rivierenwijk Utrecht

## Colofon

Dit betreft een publicatie die uitkomt binnen het VWS-programma “Beter in Meedoen”. Dit meerjarige programma is gericht op de vernieuwing en kwaliteitsverbetering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Meer informatie over dit programma kunt u vinden op de website: [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl)

Oprachtgever	Ministerie van VWS Programma “Beter in Meedoen”
Auteurs	Drs. A. Huygen Dr. E. van Marissing
Met medewerking van Redactie	Prof. Dr. J.C.J. Boutellier Drs. T. Nederland Dr. M.M.J. Stavenuiter
Omslag Uitgave	Ontwerppartners, Breda Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl/wmoinnovatiebank>.

ISBN 978-90-5830-548-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2013.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld. The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



## *Essay*

Dit essay bouwt voort op inzichten uit de publicatie *Conditie voor zelforganisatie*, Wmo kenniscadier 18. We zoomen hier in op wat het ruimte bieden aan zelforganisatie impliceert voor gemeenten. Gemeenten zijn volop bezig hun responsieve rol vorm te geven: hoe kunnen zij adequaat reageren op initiatieven uit de samenleving en wanneer is ondersteuning, uitnodiging of juist begrenzen nodig? We illustreren de mogelijkheden aan de hand van voorbeelden en we geven vijf uitgangspunten voor beleidsmakers. Met dit essay willen we inspiratie bieden voor gemeenten die werk maken van het zoeken naar een nieuwe invulling van hun positie in het sociale domein.

[www.verwey-jonker.nl/wmoinnovatiebank](http://www.verwey-jonker.nl/wmoinnovatiebank)

