

BEHEER HET LEKKER ZELF DAN...!

HOE DE “INVITED SPACE” VOOR GROENE BURGERINITIATIEVEN
IN ROTTERDAM GESTALTE KRIJGT

Margot Hermus, Msc.

Prof. dr. Arwin Van Buuren

Dr. Astrid Molenveld

m.m.v. Aike Janssen, Msc.





Onderzoek in opdracht van Gemeente Rotterdam,
afdeling Stadsbeheer en Kenniswerkplaats Leefbare Wijken

Colofon

Beheer het lekker zelf dan...! Hoe de “invited space” voor groene burgerinitiatieven in Rotterdam gestalte krijgt

Margot Hermus, Arwin van Buuren, Astrid Molenveld m.m.v. Aike Janssen

Uitgave

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam
Kenniswerkplaats Leefbare Wijken

Januari 2019

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
Zelfbeheer: motivaties en randvoorwaarden	6
Burgers	6
Overheid.....	7
Uitnodigend bestuur	7
De invited space	8
Onderzoeksaanpak	12
Zelfbeheer in Rotterdam: typen en aantallen	13
Rotterdam	15
Visie en ambities.....	15
Beleid(sinstrumentarium)	15
In de praktijk	16
Conditie voor zelfbeheer	17
Utrecht	18
Visie en ambities.....	18
Beleids(instrumentarium)	18
In de praktijk	19
Conditie voor zelfbeheer	20
Dordrecht	20
Visie & Ambitie.....	20
Beleid(sinstrumentarium)	21
In de praktijk	22
Conditie voor participatie.....	22
Conclusies en aanbevelingen	24
Referenties	30
Bijlage 1: overzicht respondenten	31

INLEIDING

De Gemeente Rotterdam maakt werk van zelfbeheer van de buitenruimte.¹ Initiatieven van burgers worden toegejuicht en mogelijk gemaakt. Veel tijd en aandacht wordt gestoken in het opzoeken en ondersteunen van burgers die wellicht interesse hebben om actief te worden in de buitenruimte. Ook vanuit de politiek is veel aandacht voor het versterken van allerlei vormen van participatie en zelfbeheer. Tegelijkertijd is de praktijk vaak weerbarstig: te weinig of de verkeerde inspanningen kan het enthousiasme van burgers snel temperen, terwijl te veel ondersteuning het initiatief afhankelijk kan maken van overheidsondersteuning en dus juist extra kwetsbaar maakt. Een flexibele opstelling is een groot goed bij het ondersteunen van zelfbeheerinitiatieven, maar al te ver en vaak afwijken van de bestaande regels en kaders kan zorgen voor onduidelijkheid en ongelijkheid.

Het ondersteunen en stimuleren van burgers is een relatief nieuwe taak voor de medewerkers van Stadsbeheer, die voorheen de buitenruimte zelf beheerden. Het is een nieuwe uitdaging, waarvoor nieuwe rollen, taakverdelingen, instrumenten en werkwijzen nodig zijn. Op dit moment bestaat de indruk bij de gemeente dat het instrumentarium dat hiervoor gebruikt wordt, beter en effectiever kan.

Om uit te vinden hoe dat dan beter en effectiever kan, bekijken we in deze rapportage hoe ambtenaren nu met deze uitdagingen omgaan. Daartoe is het zinvol om te inventariseren welke vormen van zelfbeheer er zijn, wat het bestaande instrumentarium van de gemeente is ten aanzien van burgerinitiatieven (gericht op het beheer van de buitenruimte en het versterken van de sociale cohesie) en hoe dit instrumentarium in de praktijk (uit-)werkt.

In het bijzonder is het doel van dit onderzoek om te bekijken hoe uitnodigend de afdeling Stadsbeheer is richting burgers en hun initiatieven en waar dit beter kan of verder doorontwikkeld kan worden. Uitnodigen betekent dat je iemand op voorhand vraagt ergens deel aan te nemen en zelf zorgt voor passende omstandigheden (Van Buuren, 2017). In plaats van *reactief* te handelen, bijv. op een binnenwandellende bezoeker en ter plekke een stoel en wat te drinken regelen, reageer je *proactief*, en heb je de stoel al klaargezet en ben je toegerust om verzoeken van actieve burgers direct te ondersteunen. Dat klinkt eenvoudig, maar welke voorbereidingen vraagt dit? Wat moet er allemaal klaarstaan? En wie? Wat zet je op 'de uitnodiging'? Een dergelijke uitnodigende houding stelt eisen aan ambtenaren, het instrumentarium waarmee zij werken en het beleid dat richting geeft aan hun handelen.

Deze rapportage is dan ook gericht op het beantwoorden van de volgende vraag:

Hoe uitnodigend is de afdeling Stadsbeheer richting zelfbeheerinitiatieven van bewoners?

Daarbij spelen drie deelvragen, waarbij ingegaan wordt op zowel de formele als de informele aspecten:

- a) Met welke typen zelfbeheerinitiatieven heeft Stadsbeheer te maken?
- b) In hoeverre is het beleid(sinstrumentarium) uitnodigend? (formele aspecten)
- c) In hoeverre is de omgang met burgers uitnodigend? (informele aspecten)

Omdat het werken met actieve burgers en hun initiatieven niet alleen een uitdaging vormt voor Stadsbeheer in Rotterdam, maar ook een actueel en veelbesproken thema is in andere Nederlandse gemeenten, is het zinvol ook buiten de grenzen van de stad te kijken. De aanpak in andere gemeenten kan immers enerzijds licht werpen op de bijzonderheden van de aanpak in Rotterdam, en anderzijds

¹ <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/zelfbeheer>

inspiratie bieden voor eventuele verbeteringen. Daarom kijken we in dit rapport ook naar de ervaringen met participatie en zelfbeheer in Utrecht en Dordrecht.

Voor alle drie de steden brengen we middels een documentanalyse het beleid in kaart, om te achterhalen welke ambities de gemeenten hebben op het gebied van zelfbeheer in het openbare groen. Daarnaast bekijken we het instrumentarium dat ingezet wordt om deze ambities te bereiken. Om te kijken hoe dit instrumentarium ambtenaren in de drie steden helpt om te gaan met de soms weerbarstige praktijk, hebben we gebruik gemaakt van vignetteninterviews. Hierbij legden we ambtenaren (fictieve, maar op waarheid gebaseerde) casussen - vignetten - voor, en vroegen hen hoe zij hierop zouden reageren. Deze interviews geven een mooi beeld van de dagelijkse praktijk en de keuzes die daarin gemaakt moeten worden en maken het mogelijk de drie steden onderling goed te vergelijken.

In deze rapportage wordt eerst kort het theoretisch kader geschetst. Hierin lichten we toe wat vanuit de wetenschap bekend is over het faciliteren en stimuleren van burgerinitiatieven. Daarna kijken we in meer detail naar het begrip 'uitnodigend bestuur', gevolgd door een korte toelichting op de in het onderzoek gehanteerde methoden. Vervolgens worden de bevindingen gepresenteerd en worden er conclusies getrokken. In de slotparagraaf schetsen we een aantal lijnen om het zelfbeheer in Rotterdam naar 'the next level' te trekken.

ZELFBEHEER: MOTIVATIES EN RANDVOORWAARDEN

In de paragrafen hieronder schetsen we kort wat er bekend is over het faciliteren en stimuleren van burgerinitiatieven in de wetenschappelijke literatuur. We lichten ten eerste toe wat er bekend is over de motivaties van *burgers* en de randvoorwaarden voor deelname. Vervolgens kijken we naar de *overheid*, wat zijn voor gemeenten belangrijke motivaties om zelfbeheer te stimuleren en er in te investeren, en welke randvoorwaarden spelen er voor hen mee?

BURGERS

Er zijn verschillende redenen voor burgers om aan zelfbeheer te doen. Burgers kunnen ontevreden zijn met de dienstverlening van de overheid en daarom beslissen zelf een dienst op te zetten (Gofen, 2012). Sommige burgers ervaren het als hun plicht om een bijdrage te leveren aan hun leefomgeving. Anderen vinden het belangrijk of zinvol om bij te dragen aan het oplossen van grote maatschappelijke opgaven, of richten zich juist op een klein, meer persoonlijk probleem in de eigen omgeving. Weer anderen vinden zelfbeheer vooral leuk om te doen, en gezellig om samen met medebewoners aan de slag te gaan (Bang, 2005; Denters, Tonkens, Verhoeven, & Bakker, 2013; Li & Marsh, 2008). Deze motieven bepalen in hoge mate hoe burgers in hun initiatief staan en hoe / waarvoor zij naar de overheid kijken. Ze geven ook aan welk soort stimulans of beloning effectief zou kunnen zijn.

Uiteraard kunnen motieven en behoeften sterk verschillen per (groep) burger(s) en per type initiatief. Een uitgebreide typering van actieve burgers in Crooswijk kan gevonden worden in de rapportage naar aanleiding van het onderzoek van de Erasmus Governance Design Studio naar het functieprofiel van de wijktuinman (Voorberg, Janssen, & Van Buuren, 2018). Een gangbaar onderscheid is dat tussen burgers die nadrukkelijk deel uit willen maken van het politieke of beleidsproces en burgers die zich puur richten op de eigen omgeving. De eerste groep, de zogenaamde *burger-expert*, is van mening dat hij net zo goed kan voorzien in publieke diensten als een ambtenaar, professional of sociaal ondernemer. Hij heeft de vaardigheden om deel te nemen en te onderhandelen in de voor hem relevante netwerken en gebruikt zijn lokale kennis als middel, die hij inzet door kleine, lokale projecten op te starten die zijn visie laten zien. De tweede groep, de *alledaagse doener*, is niet tegen de overheid, maar heeft er ook niet veel mee. Hij geeft vorm aan zijn idealen of behoeften door kleine projecten in zijn directe omgeving en is niet geïnteresseerd in het vergaren van (politieke) invloed. Hij zal alleen interacteren met de overheid als dit voor zijn project nodig is (Bang, 2005; Li & Marsh, 2008; Marsh & Akram, 2015).

Als we kijken naar de randvoorwaarden om met zelfbeheer te starten, dan zien we dat naast motieven ook mogelijkheden een rol spelen. Uit onderzoek weten we dat er een aantal omstandigheden zijn die maken dat burgers eerder geneigd zijn om initiatief te nemen. Burgers die het vertrouwen hebben dat zij de benodigde kennis, middelen en vaardigheden hebben om een succesvol initiatief op te starten, zullen dit eerder doen. Mensen met een netwerk in de wijk, die weten welke burgers of organisaties zij om hulp kunnen vragen, zullen ook eerder actie ondernemen. Een derde factor van belang is de context waarbinnen het initiatief wordt opgezet. Daarvoor is niet alleen de wijk, maar ook de (opstelling van de) gemeente van belang. Gemotiveerde burgers die vertrouwen hebben in hun mogelijkheden zullen eerder een initiatief opzetten als zij het gevoel hebben dat hier ruimte voor is binnen juridische- en beleidskaders en als zij het gevoel hebben dat ambtenaren luisteren naar behoeften en hieraan tegemoet (kunnen) komen. Daarnaast leert de ervaring dat burgers vaker participeren als de mogelijkheid actief onder de aandacht wordt gebracht. (Denters et al., 2013; Lowndes & Sullivan, 2008; Van Buuren, 2017). Uit het onderzoek van Voorberg et al. (2018) komt daarnaast naar voren dat burgers zich vooral willen inzetten als zij gevraagd worden voor de uitvoering van een duidelijk afgebakende activiteit.

OVERHEID

Ambtenaren en politici kunnen eveneens verschillende redenen hebben om zelfbeheer te stimuleren en er eventueel zelfs in te investeren. Een eerste motief is het *democratische*: zelfbeheer geeft de burger zoveel mogelijk zeggenschap over zijn omgeving. Zelfbeheer kan de representatieve democratie aanvullen en beleid legitimeren, doordat burgers op andere manieren betrokken raken bij het bestuur van de stad. Bovendien kan het zijn dat deze nieuwe manieren van betrokkenheid meer of andere burgers aantrekken. Daarnaast kan de overheid een *maatschappelijk* motief hebben: het kan de cohesie in de samenleving ten goede komen als burgers zelf - en samen - verantwoordelijkheid nemen voor de publieke ruimte. Een derde motief is *bestuurlijk* van aard. Ruimte voor eigen initiatief van burgers vergroot het sturend vermogen: burgers kunnen bronnen van organiserend vermogen aanwenden waar de overheid niet over beschikt, bijvoorbeeld specifieke kennis over de lokale omstandigheden. Door krachten te bundelen, kunnen burgers en overheden samen dus meer bereiken. Daarnaast kan zelfbeheer overheidsorganisaties uitdagen de kwaliteit van hun dienstverlening te vergroten en zichzelf aan te passen aan veranderde omstandigheden en te werken aan hun wendbaarheid en flexibiliteit. Een laatste, vaak genoemd motief is het *financieel-economische*. Het idee hierachter is dat zelfbeheer geld bespaart, omdat diensten die door burgers verzorgd worden niet door de overheid betaald hoeven worden (Lowndes & Sullivan, 2008; Van Buuren, 2017).

Bij de wenselijkheid en haalbaarheid van deze doelstelling kunnen wellicht kanttekeningen geplaatst worden. Feit is dat als de keuze voor het stimuleren van zelfbeheer op beleidsniveau gemaakt wordt, ambtenaren op uitvoeringsniveau ermee om moeten gaan en erdoor uitgedaagd worden. Hun inzet, houding en handelen maakt een groot verschil in de effectuering van burgerinitiatieven. Randvoorwaarden die ambtenaren nodig hebben om zelfbeheer te kunnen faciliteren en stimuleren, hebben bijvoorbeeld betrekking op tijd en budget, maar ook steun van de leidinggevende, spelregels waarop kan worden teruggevallen om beslissingen te onderbouwen enerzijds en ruimte om eigen afwegingen te maken anderzijds en medewerking van andere diensten en afdelingen op het moment dat dit nodig is (zie ook eerder onderzoek naar ontvankelijkheid, Van Popering & Van Buuren, 2017).

UITNODIGEND BESTUUR

Er ligt dus een flinke opgave voor gemeenten. Zowel in de dagelijkse praktijk, om goed om te gaan met de verzoeken van actieve burgers om zelf hun openbare ruimte te beheren, als ook om bewoners te stimuleren dat te doen. Maar ook op beleidsniveau om te zorgen dat er een visie en instrumentarium ligt waar ambtenaren in die dagelijkse praktijk mee uit de voeten kunnen, die richting geeft en tegelijk ruimte biedt.

De ambitie om als overheidsorganisatie uitnodigend te zijn gaat nog een stap verder dan het faciliteren van initiatief: het is niet alleen zaak om goed te kunnen reageren op burgers, maar juist om hen (pro-)actief te verwelkomen. Maar hoe stel je een goede 'uitnodiging' op? En hoe zorg je ervoor dat de uitnodiging op de juiste manier aankomt bij burgers? En als je ze dan uitgenodigd hebt, kun je het dan ook waarmaken? Wat is daar ten minste voor nodig?

Voor overheden was het decennialang gebruikelijk om zelf de eigen opgaven te formuleren, daar beleid bij te maken en dat volgens professionele standaarden uit te voeren. Die klassieke manier van werken is nog steeds van belang voor gemeenten. Zo zijn er CROW normen voor het beheer van de buitenruimte, die het mogelijk maken gedetailleerde afspraken te maken over het gewenste onderhoudsniveau, zodat de buitenruimte een goede uitstraling heeft en veilig en toegankelijk is. Daarnaast zijn er regels over

het onderhoud van speeltoestellen, zodat hun veiligheid - waar de gemeente verantwoordelijk voor is - gegarandeerd kan worden. Burgerparticipatie en zelfbeheer maken deze afspraken en regels niet ineens overbodig. Burgers en politici verwachten nog steeds een goed onderhouden, veilige, toegankelijke buitenruimte. Het uitnodigen van burgers en burgerinitiatieven vormt als het ware een extra laag bovenop het bestaande takenpakket. Een laag die andere beleidsdoelen, normen en omgangsvormen kent. Maar het vormt ook een inbreuk op de klassieke wijze van doen, omdat het een omslag vraagt van aanbod- naar vraaggericht werken, van zelf doen naar mogelijk maken. Die spanning leidt gemakkelijk tot conflicten, zodat de medewerker van de aannemer toch onbedoeld de door een burger keurig aangelegde boomspiegel aanschouwt.

Bij uitnodigend bestuur past een beleidsagenda die niet zozeer taak- maar opgavengericht is. Aan een opgave kunnen verschillende actoren met verschillende doelen bijdragen, terwijl een taak normaliter strikt afgebakend en geïnstrumenteerd is. Opgaven waar burgers bij aan kunnen haken, kunnen diezelfde burgers helpen hun ideeën en plannen te realiseren in de sliptestroom van wat een overheid doet (Van Buuren, 2018). Eerder benoemden we al dat burgers sneller actief zullen worden als zij denken dat hun inspanningen het gewenste resultaat zullen hebben. Daarvoor is natuurlijk (het vertrouwen in) het eigen kunnen belangrijk, maar het kan burgers ook helpen als zij weten welke steun zij kunnen verwachten van de overheid en onder welke voorwaarden. Duidelijkheid over terreinen waarop burgers wel en niet actief kunnen zijn, activiteiten die zij wel en niet kunnen ontplooiën en welke hulpmiddelen daarbij beschikbaar zijn, kan de inschatting vergemakkelijken. Het zorgt voor een bepaalde mate van voorspelbaarheid en navolgbaarheid die burgers duidelijkheid geeft.

Uitnodigend bestuur vraagt ook om een pragmatische aanpak. Verschillende actoren kunnen op verschillende manieren hun steentje bijdragen aan de te realiseren opgave. Dat betekent ook dat plannen een zekere mate van afwachtendheid en voorlopigheid kennen. Een volledig ingevuld plan van aanpak laat geen ruimte voor de initiatieven van burgers. Uitnodigend bestuur vraagt namelijk ook om ruimte. Ruimte voor burgers om met eigen ideeën te komen, om het anders te doen, en voor ambtenaren om buiten de kaders en organisatiestructuur van de gemeente te denken. Zo kunnen burgerinitiatieven zoveel mogelijk hun eigenheid - en daarmee hun meerwaarde - behouden. Belangrijke motivaties voor overheden om zich in te spannen voor het verwelkomen van actieve burgers zijn immers het versterken van de democratische legitimiteit, de bestuurlijke slagkracht en de maatschappelijke cohesie, om zo grote maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Dat betekent dat een overheidsorganisatie nog steeds een agenda met beleidsdoelen op kan stellen, maar dat zij er rekening mee moet houden dat zij in het plannen van de uitvoering ruimte laat voor burgers, die wellicht andere combinaties van doelen kiezen, andere manieren vinden om de gestelde doelen te behalen en daarbij andere waarden en werkwijzen hanteren.

Omdat in het kader van uitnodigend bestuur niet langer alle ambities, doelen, regels en afspraken vastgelegd worden in formeel beleid, maar deze soms ook ontwikkeld worden in de praktijk, in samenspraak met burgers, vraagt dat ook een andere manier van analyseren van beleid en de implementatie daarvan in de praktijk. Hiervoor gebruiken we het concept van de *invited space*, dat in de volgende paragraaf zal worden toegelicht.

DE INVITED SPACE

Een *invited space* is een in tijd en ruimte afgebakend forum waarin burgers en vertegenwoordigers van overheden samenkomen om samen vorm te geven aan de publieke ruimte. Een dergelijke *space* kan verschillende vormen aannemen: druk met mensen of juist erg leeg, open voor iedereen of afgebakend en gesloten, hiërarchisch georganiseerd of gericht op meer egalitaire samenwerking. Denken over

interactie tussen overheid en burgers in de vorm van een *space*, als een ruimtelijke praktijk, legt de focus op de voorwaarden en omstandigheden waaronder burgers bij kunnen en mogen dragen aan het creëren van publieke waarden. Kenmerk van een *invited space* is in ieder geval dat het forum geopend is door de overheid, die burgers uitnodigt om - al dan niet op specifieke, op voorhand gedefinieerde wijze - bij te dragen aan het publieke domein. Dat geeft dergelijke *spaces* de potentie om de verhouding en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen overheid en burger en de deelname van burgers en het (democratische) beleidsproces te hervormen. Of dit hervormingspotentieel daadwerkelijk benut wordt, hangt af van een aantal factoren: de reden voor opening van het forum, de inrichting van het openbaar bestuur en de cultuur rondom politiek en besluitvorming. Deze factoren beïnvloeden de verwachtingen, relaties en dynamieken die ontstaan op het snijvlak tussen overheid en burger (Cornwall, 2004; Koster, 2014; Van Buuren, 2018).

Als concept helpt de *invited space* nieuwe verhoudingen tussen overheid en burger te beschrijven en in kaart te brengen. Die nieuwe verhoudingen kunnen op twee manieren gezien worden. Het eerste perspectief wordt gevormd door het discours van actief burgerschap, waarin overheden actief proberen verantwoordelijkheden te delen met of over te dragen aan burgers en die wellicht zelf mobiliseren voor eigen doeleinden. De overheid vertegenwoordigt hierbij dan eigenlijk twee partijen: politici die de beleid vaststellen en ambtenaren die dit vervolgens uit moeten voeren, elk met hun eigen realiteit en logica. Het tweede perspectief legt het accent meer op de burgers zelf en ziet het openen van *invited spaces* als nieuwe vorm van burgerparticipatie, waarbij de geëmancipeerde burger zelf het heft in eigen handen neemt en de invloed van de overheid in het publieke domein terugdringt.

In de praktijk gaat het bij uitnodigend bestuur vooral om zelforganisatie van burgers, die zich richt op het opzetten van publieke voorzieningen of diensten in het publieke domein en zich op die manier begeeft op het grensvlak tussen overheid en burger. Zelforganisatie kan hier gezien worden als een vorm van burgerparticipatie die eerder betrekking heeft op de fase van beleidsuitvoering dan die van beleidsvorming. Burgerparticipatie wordt hiermee vooral een zaak van ambtenaren en minder van politici, zoals voorheen. Burgers nemen als het ware een stukje dienstverlening van de overheid over. In de afgelopen decennia heeft de overheid zijn monopolie op beleidsuitvoering opgegeven; in plaats daarvan is een netwerk van verschillende publieke, semi-publieke en private partijen gekomen. Burgers vormen nu een nieuwe partij in dat netwerk.

Deze verdere hybridisering van publieke sector organisaties brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Ambtenaren worden belast met de taak actieve burgers zo goed mogelijk tegemoet te komen en tegelijkertijd ook de beleidskaders, vastgesteld door politici als democratisch gekozen vertegenwoordigers van alle burgers, uit te voeren. Dit is de context waarbinnen een *invited space* vorm krijgt.

Een *invited space* kan allerlei vormen aannemen, afhankelijk van (de instelling van) de betrokken actoren. Zowel overheid als burgers hebben er voor de eigen doelen baat bij als de overheid ruimte maakt voor de initiatieven van de actieve burger. Dat betekent dat de overheid zich uitnodigend op wil stellen. Maar wat betekent dat eigenlijk? Verschillende burgers hebben verschillende behoeftes, verschillende beleidsdomeinen kennen verschillende (on)mogelijkheden en (on)wenselijkheden. Er zijn burgers die op kleinschalige wijze initiatieven bedenken voor eigen wijk of buurt. Daarnaast zijn er ook burgers die op grotere schaal zelfstandig verantwoordelijk willen zijn voor bepaalde publieke taken of voorzieningen - vaak op innovatieve wijze gecombineerd.

Dat betekent dat de mate waarin de houding van de overheid en de *invited space* als uitnodigend kan worden geëvalueerd, afhangt van de actoren die deelnemen en de eisen die het betreffende

beleidsdomein aan hen stelt. Formeel gezien beïnvloeden vooral de beleidskaders en -instrumenten het speelveld, informeel tellen onderlinge omgangsvormen net zo goed mee.

Dat betekent dat we van de invited space een viertal dimensies onderscheiden, los van het onderscheid tussen de formele en de informele werkelijkheid (ofwel: dat wat is vastgelegd en de wijze waarop dit in de praktijk wordt toegepast). En ook los van het onderscheid tussen de “bedoelde invited space (de invited space zoals deze bedoeld is van publieke zijde) en de “gepercipieerde” invited space (de invited space zoals deze wordt ingeschat en gewaardeerd door potentiële initiatiefnemers).

Deze vier dimensies zijn:

De inhoudelijke demarcatie

Bij deze afbakening gaat het om de vraag welk type initiatieven wordt verwelkomd. Het gaat om de randvoorwaarden en minimumeisen waaraan een initiatief moet voldoen om in de publieke ruimte actief te mogen zijn en eventueel ondersteuning te ontvangen van de gemeente. Welke functies zijn welkom en welke niet? Aan welke publieke waarden moeten initiatieven bijdragen? Zijn er specifieke beleidsdoelen waar initiatieven in moeten passen of aan moeten bijdragen? Denk aan sociale cohesie, activering of meer zelfvoorzienendheid.

De actordemarcatie

Bij deze afbakening draait het om de vraag welk type initiatiefnemer welkom is en welke rol voor hem is weggelegd. Zijn dat alleen burgers (al dan niet collectief)? Of zijn dat ook sociaal ondernemers? Zijn dat ook private partijen? Moeten initiatiefnemers een rechtspersoon zijn of juist - liever - niet? Zijn sommige partijen ook expliciet *niet* welkom? Daarnaast gaat het ook om de ambtenaren en politici die actief zijn: welke rollen zijn er voor hen weggelegd? Wie heeft welke functie? Hoe verdelen actoren onderling verantwoordelijkheden en hoe maken zij beslissingen? Welk type interacties hebben zij?

De procedurele demarcatie

De derde dimensie heeft te maken met de vraag welke procedures er doorlopen moeten worden alvorens een initiatief wordt gehonoreerd of aanspraak mag maken op medewerking. Deze dimensie gaat ook over de vraag aan welke procedurele randvoorwaarden initiatieven dienen te voldoen. Moeten zij bepaalde zaken aantonen en moeten zij aan een aantal minimumeisen voldoen? Moeten ze bijvoorbeeld een zekere mate van draagvlak aantonen of een bepaalde mate van professionaliteit? Zo zijn speeltuinen bijvoorbeeld uitgesloten van zelfbeheer omdat de gemeente verantwoordelijk is voor de veiligheid van speeltoestellen. Bestaande wet- en regelgeving bepaalt de kaders waarbinnen actoren zich kunnen bewegen.

Bij de procedurele demarcatie kan het ook gaan om de vraag hoe aangetoond moet worden of een initiatief gewenst is. Alle actoren brengen hun eigen ideeën over burgerinitiatieven aan de tafel, maar hoe bepalen actoren samen of een initiatief wenselijk is in een bepaalde buurt? Wat voor de een een mooi groen initiatief is, kan de ander letterlijk een doorn in het oog zijn. En hoe er gehandeld moet worden als verschillende initiatieven aanspraak willen maken op dezelfde locatie of middelen. Hoe bepalen de ambtenaren die initiatieven ondersteunen hoe zij hun hulpmiddelen verdelen?

De ondersteuningsdemarcatie

Bij deze afbakening gaat het om de vraag welke typen support er beschikbaar kunnen worden gesteld. Ook is de vraag of deze ondersteuning eenmalig is of structureel. Moet een initiatief uiteindelijk op eigen

benen staan of kan er 'altijd' aanspraak gemaakt worden op gemeentelijke ondersteuning? Is er alleen materiaal of geldelijke support beschikbaar of ook daadwerkelijke medewerking? En wat zijn de voorwaarden om deze steun te verkrijgen? Zijn deze strikt of ruimhartig? Globaal of gedetailleerd?

Zoals gezegd is het onderscheid tussen de formele en de informele invited space en de wijze van demarcatie van belang.

ONDERZOEKSAANPAK

In de eerste, verkennende fase hebben we drie interviews gehouden met gebieds- en wijkregisseurs in de gebieden Zuid, Kralingen-Crooswijk en Prins Alexander. Daarnaast zijn interviews gehouden en observaties gedaan in het kader van het onderzoek naar de wijktuinman in Crooswijk. Op basis van deze interviews en observaties zijn de vignetten opgesteld voor de volgende ronde interviews.

In de tweede ronde zijn in alle drie de steden interviews gehouden met ongeveer 5 in een bepaalde wijk of gebied bij zelfbeheer betrokken ambtenaren. Hierbij is gebruikgemaakt van de vignetten die ontwikkeld zijn in de eerste ronde. Dit om een goed beeld te krijgen van de aanpak rondom zelfbeheer en de visie hierop van alle direct betrokkenen. Daarnaast hebben we in elke stad een focusgroep gehouden met een bredere groep betrokken ambtenaren uit de hele stad (ongeveer 8 deelnemers in Rotterdam, 15 in Utrecht en 2 in Dordrecht). In deze gesprekken zijn stellingen voorgelegd, geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en hebben deelnemers samen gereflecteerd op hun aanpak en de onderlinge verschillen. Daarnaast zijn in deze ronde voor alle drie de steden (beleids)documenten geanalyseerd die betrekking hebben op zelfbeheer, om een beter beeld te krijgen van de ambities van de gemeenten en hun meer formele beleid. Een overzicht van de respondenten in ronde een en twee kan gevonden worden in bijlage 1.

Op basis van deze interviews, focusgroepen en documentanalyse is een eerste versie van het rapport geschreven. Tijdens een afsluitende bijeenkomst is deze eerste versie besproken met vertegenwoordigers van de drie gemeenten en was er daarnaast ruimte voor het uitwisselen van ervaringen tussen de drie gemeenten. Op basis van deze bijeenkomst is het rapport nog een laatste keer aangescherpt.

ZELFBEHEER IN ROTTERDAM: TYPEN EN AANTALLEN

De ambtenaren van Stadsbeheer - Gemeente Rotterdam - komen met verschillende soorten burgerinitiatieven in aanraking - en dus ook met verschillende typen burgers. Deze projecten vragen om verschillende vormen en verschillende mate van ondersteuning.

Een eerste verschil is op het gebied van *relevante kennis en vaardigheden*. De praktijk is hier in lijn met de theoretische verwachting: er is een verschil tussen burgers die zelf veel relevante kennis en vaardigheden inbrengen (burger-experts) en burgers die op dit vlak meer ondersteuning nodig hebben (de alledaagse doeners). Als het gaat om groene projecten, is vaak specifieke kennis nodig van tuinieren en planten: welke planten doen het goed onder welke omstandigheden, wanneer moeten deze gezaaid en gesnoeid worden en welk onderhoud is nodig? Sommige burgers weten hier zelf alles van, anderen hebben hierbij ondersteuning nodig van de wijktuinman of een andere groenmedewerker van de gemeente. De grootte van het project lijkt hierbij niet uit te maken.

Een ander verschil in kennis heeft betrekking op het *proces van een burgerinitiatief*. Ten eerste gaat het om kennis van de wijk/stad en de relevante organisaties en netwerken die behulpzaam kunnen zijn bij het ondersteunen van het proces. Ten tweede is het verwerven van fondsen een belangrijke vaardigheid, die niet alle burgerinitiatieven in huis hebben. Deze vaardigheid en kennis lijkt vooral van belang en aanwezig bij burgers die de wat grotere projecten opzetten - de burger-experts. Daarnaast is er een groep van alledaagse doeners die bij het opzetten van een initiatief wat meer ondersteuning vraagt van de gemeente (vooral de wijkregisseur).

Een ander relevant onderscheid dat niet uit de literatuur naar voren kwam is dat tussen:

- projecten die gericht zijn op 'groene doelen' (de activiteit van het tuinieren, of een moestuin of mooie groenstrook) en
- projecten waarvoor het groen een middel is om een ander doel te bereiken (plantenschalen om parkeeroverlast te voorkomen, of een natuurspeeltuin voor kinderen).

Het samenvoegen van beleidsdoelen is kenmerkend voor burgerinitiatieven (cf. Van Buuren, 2017).

AANTALLEN EN REGISTRATIE

Het is moeilijk iets te zeggen over de precieze aantallen en de verhouding tussen de verschillende typen, omdat de registratie van zelfbeheerinitiatieven niet compleet is, per gebied verschillend is en niet in alle gebieden onderzoek is gedaan. Ter illustratie zal een voorbeeld gegeven worden van de registratie van het aantal zelfbeheerinitiatieven in Prins Alexander. In Prins Alexander worden initiatieven geregistreerd, verdeeld over zeven wijken. De registratie wordt door de wijkregie gedaan in een Excelbestand, waar de locatie van het initiatief, de naam van de zelfbeheerder of de organisatie, de contactgegevens (indien beschikbaar), de datum van het laatste contact (veelal onbekend), de datum van ondertekening van het zelfbeheercontract en een verwijzing naar Corsa, het soort initiatief (zie tabel 1), een link naar de overeenkomst en eventuele bijzonderheden geregistreerd worden.

In totaal staan er 56 *entries* in het Excel-bestand. Tabel 1 laat zien dat de initiatieven op verschillende manieren geïnclassificeerd worden. Veel omschrijvingen uit de tabel komen maar bij een van de zeven wijken voor. Alleen de typering 'plantenschaal' en 'buitenruimte' worden in meerdere wijken gebruikt. Daarnaast kan een initiatief uit meerdere elementen bestaan. Zo staan 26 van de 39 plantenschalen in een wijk en worden 11 daarvan onderhouden door een winkeliersvereniging. Het zou dus kunnen dat ook op andere plekken meerdere elementen deel uitmaken van een initiatief.

Uit deze tellingen blijken plantenschalen een belangrijk deel van de zelfbeheerinitiatieven. Daarnaast zijn er de kleinere stukken groen/grond (of groenperk, groenstrook, groenvak) en blijkt uit de interviews dat ook de geveltuinen en boomspiegels belangrijke categorieën zijn. Deze hoeven niet geregistreerd te worden, wat het toegankelijker maakt voor burgers hiermee te beginnen. Ook uit andere wijken zijn voorbeelden bekend waarbij burgers in hun eentje of met een klein groepje een groter aantal boomspiegels of geveltuinen onderhouden.

Tabel 1: zelfbeheerinitiatieven in Prins Alexander

TYPE INITIATIEF	AANTAL
BUITENRUIMTE	11
GROENPERK	2
GROENSTROOK	3
GROENVAK	5
PLANTENSCHAAL	39
PLANTENVAK	2
STUKJE GROND	3
STUK GROEN	4
URN	2
SLEUTEL KLAPPAALTJE	1
PRULLENBAK	1
GEVELTUINEN	1
LEYANDERHAAG	1

Dit roept de vraag op welke classificaties en registraties eigenlijk zinvol zijn als het gaat om zelfbeheer. Een belangrijke reden om zelfbeheer te registreren is zodat de groenaannemer weet welke stukken groen in zelfbeheer zijn en hij dus niet mee hoeft te nemen in zijn ronde. Daarnaast is het vanuit de vergroeningsopgave die de Gemeente Rotterdam zich gesteld heeft, goed om te weten waar nieuw groen gecreëerd wordt. Deze voorbeelden laten zien dat het belangrijk is om te weten in welke gebieden aan zelfbeheer gedaan wordt. Ook geveltuinen en boomspiegels kunnen dan relevant zijn. In het gebied Kralingen-Crooswijk werd daarom ten tijde van de interviews gewerkt aan het vermelden van alle zelfbeheerinitiatieven op een kaart die gekoppeld is aan het GIS-systeem.

In toenemende mate zien medewerkers van Stadsbeheer ook in dat het voor langdurig succesvol zelfbeheer zinvol is regelmatig contact te hebben met zelfbeheerders - het streven is eens per jaar. Daarvoor is het uiteraard van groot belang te weten welke burgers bij welk initiatief horen. Dat blijkt in de praktijk lastig, omdat sommige initiatieven al lang lopen en dus geen zelfbeheercontract hebben ondertekend. Daarnaast verhuizen mensen soms of worden initiatieven overgenomen of gestart zonder dat de gemeente hier weet van heeft.

Een andere reden om naast zelfbeheerinitiatieven ook zelfbeheerders in kaart te brengen is het bedanken van actieve burgers, bijvoorbeeld door ze uit te nodigen voor de zelfbeheerdag of Roscars. Hiervoor is het naast de namen van zelfbeheerders ook iets te weten over de activiteiten die zij doen: iemand die alleen de geveltuin voor zijn eigen huis onderhoudt, hoeft misschien minder in het zonnetje gezet te worden dan iemand die de geveltuinen in een hele straat doet.

In de praktijk is de behoefte voor registratie dus groeiend en ondernemen ambtenaren pogingen hier verbetering in aan te brengen. Eenduidigheid in de systematiek lijkt nu nog te ontbreken. Beleidsmatig rijst de vraag welke classificaties nu eigenlijk zinvol zijn: het aantal plantenschalen, het aantal betrokkenen en actieve burgers, de ondersteunende werkzaamheden van medewerkers van Stadsbeheer, of juist een duidelijke kaart met initiatieven. Dit hangt samen met de visie en ambities die Stadsbeheer op dit vlak waar wil maken.

ROTTERDAM

VISIE EN AMBITIES

In de notitie 'Uitgangspunten zelfbeheer' van Stadsbeheer wordt zelfbeheer gedefinieerd als: het vrijwillig onderhouden van de buitenruimte door derden, waarbij het openbare karakter van het object gehandhaafd blijft. Zelfbeheer gebeurt op vrijwillige wijze, wat betekent dat er geen sprake is van dwang en ook geen financiële vergoeding tegenover staat. Het initiatief ligt bij de bewoners zelf. Eventueel kunnen zij geactiveerd worden door een sociaal ondernemer of andere marktpartijen. Het coalitieakkoord 'Nieuwe energie voor Rotterdam' benoemt expliciet dat Rotterdammers een groot hart hebben voor hun stad en veel zelf kunnen willen en realiseren in hun wijk. De initiatieven van actieve bewoners hebben de stad mooier, schoner, veiliger, duurzamer, groener en prettiger gemaakt. De coalitie wil daarom de kracht van bewoners, (sociaal) ondernemers en bedrijven koesteren en hun initiatieven stimuleren en faciliteren.

Het voornaamste doel is niet om zoveel mogelijk burgers aan het zelfbeheer te krijgen, maar eerder om die burgers die graag iets willen bijdragen aan het onderhoud van de buitenruimte de kans te geven en zo goed mogelijk te ondersteunen. De gemeente heeft hierbij enerzijds een kaderstellende en anderzijds een ondersteunende rol. *Kaderstellend*, omdat openbare ruimte nadrukkelijk bedoeld is voor alle burgers, ook de niet-actieve, en dus ook voor iedereen toegankelijk moet blijven. Gelet op de procedurele demarcatie geldt voor parken en andere beeldbepalende stukken groen bijvoorbeeld dat burgers hier minder of geen keus hebben in de beplanting. In parken kan bijvoorbeeld alleen het onderhoud over worden genomen. Daarnaast is Stadsbeheer als technisch beheerder verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van (het grootste deel) van de openbare ruimte, van waaruit een zorgplicht voor bijvoorbeeld bomen volgt. De gemeente blijft verantwoordelijk voor de veiligheid en moet vanuit die verantwoordelijkheid bepaalde kaders stellen.

Tegelijkertijd wil Stadsbeheer met nadruk ondersteunend zijn. Er is bezuinigd op de vergroening en het onderhoud van de buitenruimte, wat betekent dat veel dure groenelementen verdwenen zijn. Als burgers het onderhoud overnemen, is er meer mogelijk. Dat betekent dat meer diversiteit in de buitenruimte bereikt kan worden en dat burgers bijdragen aan de vergroeningsopgave van de Gemeente Rotterdam. Hier speelt dus zowel een *inhoudelijk* motief - gericht op het verbeteren en vergroenen van de buitenruimte - als een *bestuurlijk* motief, waarbij burgers bronnen van organiserend vermogen aanwenden waar de gemeente niet over kan beschikken. Een derde, minder frequent genoemd motief, is het *maatschappelijke motief*: zelfbeheer kan bijdragen aan de sociale cohesie in straten en wijken waar actieve burgers samen aan het onderhoud van de buitenruimte. Vanuit deze motivaties volgt de wens om burgers zoveel mogelijk vrij te laten in hun initiatieven en hen middels steuntjes in de rug en waardering te motiveren en in staat te stellen hun initiatieven te realiseren.

BELEID(SINSTRUMENTARIUM)

Het beleidsinstrumentarium rondom zelfbeheer kent verschillende facetten. Allereerst zijn de website en verschillende folders erop gericht burgers bekend te maken met de mogelijkheid tot zelfbeheer. In

de folder over geveltuinen worden burgers daarnaast gewezen op de spelregels, zodat zij - als ze dit willen - zonder tussenkomst van de gemeente een geveltuin aan kunnen leggen. Daarnaast zijn er verschillende ambtenaren in de wijk actief die burgers kunnen wijzen op de mogelijkheden voor zelfbeheer, inhoudelijk kunnen adviseren en/of kunnen doorverwijzen naar de juiste persoon bij de gemeente. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de wijktuinman, die aangesteld is om actieve burgers te adviseren en te ondersteunen, maar ook om de wijkconciërge, de wijkregie en de gebiedsnetwerker(s). Dit zijn allemaal mensen met een netwerk in de wijk en binnen de gemeente, die zo de noodzakelijke verbanden kunnen leggen. Zij zijn ook eenvoudig aan te spreken voor burgers die actief zouden willen worden. In hun contacten met burgers, bijvoorbeeld als zij met klachten of wensen komen, kunnen zij zelfbeheer ook ter sprake brengen.

Voor de financiering van initiatieven kunnen burgers een aanvraag voor een bewonersinitiatief indienen bij de gebiedscommissie. Voor grotere initiatieven zijn er daarnaast nog andere mogelijkheden, ook buiten Stadsbeheer (zoals Droomstraat en Citylab). Stadsbeheer kan daarnaast materialen, zoals plantjes, leveren indien gewenst. Daarnaast kan praktische ondersteuning geboden worden. Stadsbeheer kan bijvoorbeeld een groenvak fatsoeneren, de grond voorbereiden zodat die eenvoudig te beplanten is of het grote werk doen om het onderhoud voor burgers te vergemakkelijken. Dit is bedoeld om burgers een steuntje in de rug te geven. Stadsbeheer heeft een (beperkt) budget voor deze werkzaamheden.

Afspraken rondom zelfbeheerinitiatieven - uitgezonderd boomspiegels en geveltuinen - worden vastgelegd in een *convenant*, waarin standaardafspraken zijn opgenomen. Ambtenaren waarderen het achterliggende idee: het is belangrijk dat burgers van tevoren weten aan welke voorwaarden zij moeten voldoen. Als zij zich daar niet aan houden, neemt de gemeente het beheer terug. Het contract is opgesteld door de juridische afdeling en die juridische vorm en toon schrikken burgers af. Het past ook niet binnen de meer informele benadering die wijkregisseurs hanteren. Daarom is het initiatief genomen een folder te schrijven die het contract moet toelichten op een manier die meer passend is.

Bij een zelfbeheerinitiatief kan daarnaast ook een *zelfbeheertegel* gelegd worden. Dit heeft praktische redenen: zo kan de aannemer zien dat hij dit stuk niet mee hoeft te nemen in het reguliere onderhoud. Daarnaast maakt het zelfbeheer zichtbaar en wijst het ook andere burger op de mogelijkheden. De Gemeente Rotterdam wil actieve zelfbeheerders daarnaast graag in het zonnetje zetten. Dit gebeurt door het organiseren van een zelfbeheerdag of de middag 'Rotterdamers: bedankt', ofwel de Rotterdamse Oscars, waarbij zelfbeheerders (samen met andere actieve burgers) in het zonnetje gezet worden en waarbij benadrukt wordt hoe belangrijk hun inzet is voor de stad. Daarnaast kan een wijktuinman een tuinsetje uitreiken met tuingereedschap aan startende zelfbeheerders, of een gieter na een droge zomer. Dit verschaft burgers de middelen die ze nodig hebben, maar het geeft ook een steuntje in de rug en een blijk van waardering.

IN DE PRAKTIJK

Stadsbeheer zet in op een informele, ondersteuningsgerichte aanpak rondom zelfbeheer door burgers die actief willen zijn in de buitenruimte. Medewerkers zijn beschikbaar voor advies en geven burgers graag een steuntje in de rug door even mee te werken bij een in het slop geraakt initiatief. Het enige waar Stadsbeheer niet bij ondersteunt is bij onderlinge conflicten tussen burgers: burgers worden geacht samen tot een oplossing te komen. Anders kan het initiatief in een uiterst geval beëindigd worden. Het grote netwerk van de ambtenaren die zich met zelfbeheer bezighouden is ook intern nuttig. Ze weten vaak precies wie ze moeten bellen om iets te regelen en springen af en toe op de bres voor initiatieven waarvan zij vinden dat die het verdienen. Zo wordt ook contact gezocht met andere afdelingen die betrokken zijn bij de wijk. Met Stadsontwikkeling, dat gaat over de inrichting van de buitenruimte,

overlegd in het zogenaamde KenDoe-overleg. Gebiedsnetwerkers hebben daarnaast contact met Maatschappelijke Ontwikkeling en andere sociale partners in de wijk.

Deze open, informele benadering levert voor de medewerkers van Stadsbeheer ook wel eens dilemma's op. Zo zijn er formeel weinig beperkingen voor het type initiatieven dat verwelkomt kan worden, maar is er in de praktijk wel eens twijfel. Hoewel burgers geveltuinen zelf aan mogen leggen, zijn er gebieden die een geveltuin liever zelf aanleggen, omdat het er dan netter uitziet. Daarnaast worden geveltuinen en boomspiegels vaker toch geregistreerd (indien mogelijk), zodat er een aanspreekpunt is en de bewoners uitgenodigd kunnen worden voor de *zelfbeheerdag*. Een initiatief op het gebied van eetbaar groen heeft een duidelijke visie, maar ziet er in de ogen van sommige medewerkers niet toonbaar uit. Daarnaast leidt de composthoop tot stankoverlast. Hierdoor ontstaat twijfel of dit initiatief ruimte dient te krijgen. Ondanks dat het verzekeren van draagvlak onderdeel is van de aanvraagprocedure voor een bewonersinitiatief, zien ambtenaren het ook nadrukkelijk als hun taak om te voorzien welke problemen eventueel op zouden kunnen treden bij een bewonersinitiatief, zowel qua haalbaarheid als qua draagvlak. Ambtenaren verschillen in de balans tussen ondersteunen en afremmen. De één accepteert meer risico's dan de ander.

Vanuit dit gevoel van verantwoordelijkheid past naast een ondersteunende, stimulerende houding ook een meer voorzichtige, toezichhoudende rol. Zo is het belangrijk om in de gaten te houden of zelfbeheerders zich aan de afspraken houden en het zelfbeheer er netjes bijstaat. Het streven is om jaarlijks contact te hebben met elke zelfbeheerder, maar dat lukt nog niet altijd. Als tijdens schouwrondes blijkt een geveltuin verwaarloosd wordt, wordt wel eens een kaartje in de bus gedaan om burgers hierop te wijzen en hen te vragen of zij het op willen pakken of dat zij liever willen dat de gemeente de geveltuin dichtgooit. Soms is zo'n geveltuin van een vorige bewoner en weet de nieuwe bewoner niet eens dat hij deze zelf moet/mag onderhouden. Een slecht onderhouden plantenbak kan ook gewoon worden weggehaald. Als dit reacties oproept bij burgers kan hij alsnog worden geplaatst of anders kan hij naar het depot en later elders gebruikt worden.

Deze dubbelheid in aanpak wijst op de ongelijkheid in verantwoordelijkheden als het gaat om zelfbeheer. Stadsbeheer is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de buitenruimte en voor het ondersteunen van burgers die hieraan bij willen dragen. Dat betekent dat als burgers het onderhoud niet langer (goed) uitvoeren, de gemeente ofwel het onderhoud terug moet nemen, ofwel het gebied weer in de oorspronkelijke staat moet herstellen. Dit kan gaan om aanzienlijke bedragen. Bovendien is het risico dat de bezuiniging op duurdere groenelementen die eerder is doorgevoerd, op deze manier door burgers ongedaan wordt gemaakt omdat de duurdere elementen zo alsnog in de buitenruimte terecht komen en onderhouden of hersteld moeten worden. Medewerkers van Stadsbeheer nemen dit risico mee in hun afweging. De gebiedscommissie, die beslist over de goedkeuring van aanvragen voor bewonersinitiatieven, heeft niet altijd voldoende in het oog welke bijkomende kosten een initiatief voor Stadsbeheer betekenen, als er bijvoorbeeld werkzaamheden aan het te beheren gebied moeten worden verricht. Dit is een kwetsbaarheid in de verder sterk op interne afstemming leunende aanpak.

CONDITIES VOOR ZELFBEHEER

Stadsbeheer kiest voor een aanpak waarbij een flink aantal medewerkers specifiek tot taak krijgt om een brug te vormen tussen overheid en burgers. Het gaat dan bijvoorbeeld om de *wijktuinman*, de *wijkconciërge* en de *wijkregie*. Daarnaast zijn er vanuit het cluster dienstverlening nog *gebiedsnetwerkers* actief in de wijk. De wijktuinman en wijkconciërge zijn relatief nieuwe functies. Het zijn ambtenaren met een lange staat van dienst binnen de gemeente, die gekozen zijn om hun vaardigheden met burgers. Samen met de uitgebreide ondersteuningsmogelijkheden, financieel maar ook

praktisch, creëert dat laagdrempelige mogelijkheden tot zelfbeheer. Vooral burgers van het type alledaagse doener zullen deze mogelijkheden prettig vinden.

Tegelijkertijd maakt de enthousiaste en ruimhartige ondersteuning zelfbeheer ook kwetsbaar. Burgers komen eenvoudig met hun wensenlijstjes bij de gemeente terecht. Deze wensen worden vervolgens aangegrepen als mogelijkheid om burgers over te laten gaan tot zelfbeheer. In de praktijk valt de motivatie van burgers dan soms tegen. Aangelegde geveltuintjes blijven zonder planten en plantenbakken eindigen verwaarloosd. Dit roept de vraag op hoeveel eigen motivatie burgers nodig hebben om zelfbeheer duurzaam succesvol te laten zijn. Daarnaast is de vraag wanneer stimuleren, motiveren en ondersteunen hun doel voorbij schieten en de gemeente niet meer bezig is burgers die graag aan zelfbeheer willen doen te ondersteunen, maar eerder de wensenlijst van niet-actieve burgers aan het inwilligen is, ten koste van het eigen (bezuinigings)beleid.

UTRECHT

VISIE EN AMBITIES

Utrecht heeft een lange traditie op het gebied van zelfbeheer en het stimuleren daarvan. Zo'n veertig jaar geleden is de gemeente begonnen met het uitgeven van beheerovereenkomsten, bij wijze van bezuinigingsmaatregel. Bezuinigen lijkt nu niet langer het primaire doel: de focus ligt nu meer op het verbeteren de kwaliteit van de openbare ruimte en ruimte geven aan burgers om hier zelf vorm aan te geven. Zelfbeheer kan zorgen voor meer biodiversiteit, bijdragen aan klimaatadaptatie, zorgen voor verfraaiing van de openbare ruimte en daarnaast ook effecten hebben op de sociale structuur van een wijk. Burgers komen elkaar tegen en kunnen van elkaar leren. In de handleiding zelfbeheer die de gemeente heeft opgesteld, wordt zelfbeheer als volgt gedefinieerd: "het vrijwillig onderhouden van delen van de openbare ruimte door derden waarbij het openbare karakter van het object gehandhaafd blijft".

De huidige coalitie vindt een hoogwaardige openbare ruimte van groot belang en streeft naar meer groene gevels en minder verstening in het kader van klimaatadaptatie. De coalitie neemt zich in het coalitieakkoord voor buurtbewoners om suggesties te vragen voor locaties om deze ambities te realiseren en stevig in te zetten op zelfbeheer van (kleinschalig) groen. Zelfbeheer moet ruim baan krijgen en zo laagdrempelig mogelijk georganiseerd worden. De gemeente gaat op zoek naar extra ruimte voor zelfbeheer en andere initiatieven. Dat kan fysieke ruimte in de stad zijn, maar ook regelruimte of financiële ruimte. De gemeente wil hierbij van te voren duidelijk aangeven wat wel en niet kan en welke financiële kaders erbij horen. Het streven is om zelfbeheer sneller en met minder regels mogelijk te maken.

Hiermee zet de gemeente Utrecht ook in op een inhoudelijke visie op de gewenste initiatieven. Burgers kunnen om verschillende redenen aan zelfbeheer doen. Een plantenschaal kan bijvoorbeeld dienen om parkeerverlast of voetballende jongeren af te wenden. Uit ervaring weten de ambtenaren van Stadsbedrijven dat burgers die met deze wens aan zelfbeheer beginnen niet voldoende gemotiveerd zijn om een initiatief duurzaam vol te houden. Voor een deel van de ambtenaren is de sociale meerwaarde van zelfbeheer een bijvangst en geen doel op zichzelf. Voor hen spelen vooral inhoudelijke en bestuurlijke motieven om aan zelfbeheer te doen.

BELEIDS(INSTRUMENTARIUM)

Ook de gemeente Utrecht heeft een website waarop de mogelijkheden voor zelfbeheer aangekondigd staan. Het is zelfs mogelijk via deze website zelfbeheer aan te vragen. Op deze website kunnen burgers

ook vinden aan welke voorwaarden hun initiatief moet voldoen, hoe de procedure ongeveer zal verlopen en welke ondersteuning de gemeente kan bieden.

Voor het bepalen van de ondersteuning en de toepasselijke kaders onderscheidt de gemeente Utrecht drie categorieën. De eerste categorie bevat de boomspiegels, de geveltuinen en de plantenschalen. Zelfbeheer in deze categorie mag zonder toestemming van de gemeente uitgevoerd worden. Op verzoek kan Stadsbedrijven ondersteunen met advies. Burgers kunnen een aanvraag indienen bij het initiatievenfonds. Dit fonds wordt beheerd door het wijkbureau, dat de relevante disciplines betreft bij de aanvraag, zodat Stadsbedrijven advies kan geven of een initiatief haalbaar is. Daarnaast kijkt het initiatievenfonds of de inspanning van de burgers en van de gemeente in verhouding staan. Verder kunnen burgers met vragen terecht bij de voorman of wijkopzichter. Zo kan Stadsbedrijven een geveltuintje aanleggen voor bewoners. Planten moeten zij dan zelf aanschaffen, eventueel met financiering vanuit het initiatievenfonds.

De tweede categorie is die van de buurt- en stoeptuinen en de spetterbadjes. Voor deze iets grotere initiatieven moet wel toestemming gevraagd worden van de gemeente en wordt ook een contract afgesloten. Ook hier is ondersteuning mogelijk, zowel vanuit het initiatievenfonds als van de voorman of wijkopzichter. De derde categorie wordt gevormd door de grotere groenobjecten. Hierbij is geen sprake van zelfbeheer, maar van medebeheer - in samenwerking met de gemeente. Deze categorie vraagt om een goed uitgedacht beheerplan. Bij deze grote initiatieven zijn adviseurs van de gemeentelijke ontwikkelorganisatie ruimte en/of de stichting Utrecht Natuurlijk (voorheen natuur- en milieucommunicatie van de gemeente Utrecht) betrokken. Zij begeleiden bijvoorbeeld ook de (wijk)groenplannen en betrekken burgers bij (her)inrichtingen van (nieuwe) stukken groen, waarbij zelfbeheer meteen als prominente mogelijkheid meegenomen wordt.

De gemeente Utrecht heeft met betrekking tot de procedurele demarcatie drie duidelijke criteria die gelden voor alle vormen van zelf- en medebeheer. De openbare ruimte blijft toegankelijk voor iedereen, dus elke burger mag er altijd gebruik van maken. Het initiatief mag geen overlast veroorzaken voor omgeving en mag dus niet als belemmerend of storend worden ervaren door andere burgers. Daarnaast blijft het openbare karakter gehandhaafd en zijn (fysieke) barrières die voelen als een afscheiding niet toegestaan. Het beleid rondom zelfbeheer omvat dus kleine en grote initiatieven en raakt aan meerdere afdelingen van de gemeente.

Utrecht definieert laagdrempeligheid vooral als weinig regels en zoveel mogelijk ruimte en minder in termen van ondersteuning. De voormannen en wijkopzichters van Stadsbedrijven die belast zijn met het ondersteunen van zelfbeheer krijgen hiervoor geen compensatie in de vorm van budget of uren. Qua beleidsinstrumenten werkt Utrecht ook met zelfbeheercontracten voor initiatieven in categorie twee of drie. Daarnaast kunnen zelfbeheertegels geleverd worden aan initiatieven die dit willen. Ook worden zelfbeheerdagen georganiseerd om actieve zelfbeheerders in het zonnetje te zetten. Dit geldt alleen voor burgers van wie het initiatief geregistreerd is, dus initiatieven in categorie twee en drie.

IN DE PRAKTIJK

De initiatieven in de eerste twee categorieën passen het best binnen de reikwijdte van dit onderzoek. Hierbij valt op dat laagdrempelig in Utrecht betekent dat burgers vooral zoveel mogelijk ruimte krijgen en er zo min mogelijk regeldruk is. Dit in tegenstelling tot Rotterdam en Dordrecht, waar de laagdrempeligheid gezocht wordt in de ondersteuning. Omdat kleine initiatieven niet gemeld hoeven te worden, zijn medewerkers van Stadsbedrijven ook niet betrokken bij de aanleg en kunnen hierbij niet adviseren. Uiteindelijk zien zij dat initiatieven na verloop van tijd vaak verwaarloosd worden. Zij zijn er vervolgens verantwoordelijk voor om het object weer in oorspronkelijke staat terug te brengen. Daarmee

lopen zij een risico, want bij plantvakken kan dit soms duizenden euro's kosten. Daarvoor krijgen zij geen extra budget. Ook hebben zij geen extra manuren beschikbaar om zelfbeheerders te ondersteunen. Voormannen en opzichters hebben deze taak bovenop hun normale werkzaamheden. Ondanks het feit dat zij enthousiast zijn en de zelfbeheerders in hun wijk graag ook op informele wijze ondersteunen, door contact te houden en af en toe te ondersteunen, is daar in de praktijk niet altijd tijd en/of geld voor. Dit leidt er toe dat ondanks de ambitie om zelfbeheer laagdrempelig te houden, wijkopzichters en voormannen in de praktijk soms drempels opwerpen om zich te verzekeren dat burgers voldoende motivatie hebben en het initiatief duurzaam zal zijn. Dit om te voorkomen dat Stadsbedrijven (veel) kosten moet maken om het gebied terug te brengen in de oorspronkelijke staat. Er wordt nu wel geëxperimenteerd met het registreren van boomspiegels om contact te zoeken met de zelfbeheerders en te kijken of op deze manier de duurzaamheid van de initiatieven kan worden vergroot.

Het beleid kent een nette indeling in drie categorieën en daarmee ook een verdeling van werkzaamheden over verschillende afdelingen. In de praktijk blijkt de afstemming nog wel eens lastig. Dit leidt vooral tot problemen als de inhoudelijke kennis van Stadsbedrijven aan de voorkant (dus bij het beoordelen van het initiatief) niet goed meegenomen of meegewogen wordt, waardoor het wijkbureau initiatieven wellicht te makkelijk goedkeurt en voormannen en wijkopzichters zich voor een voldongen feit geplaatst zien. Dit kan ook gebeuren als andere sociale actoren, zoals sociale ondernemers of stichtingen activiteiten ondernemen om burgers aan te sporen tot zelfbeheer in de buitenruimte. Eenmalige of kortdurende acties dragen niet altijd bij aan duurzaam zelfbeheer, wat kan leiden tot slecht onderhouden groen waar Stadsbedrijven vervolgens mee geconfronteerd wordt.

CONDITIES VOOR ZELFBEHEER

De gekozen aanpak biedt duidelijkheid over de mogelijkheden voor zelfbeheer. De nadruk op laagdrempeligheid in de zin van (regel)ruimte lijkt beter te passen bij burger-experts, die vaker grotere projecten opzetten. Maar de gemeente Utrecht heeft het voornemen haar burgers te betrekken bij haar groene ambities en bij het vergroten van de leefbaarheid van wijken. Daarvoor zijn de kleinere projecten van alledaagse doeners belangrijk. Voor hen betekent laagdrempelig wellicht eenvoudige, toegankelijke ondersteuning en advies van de vakmensen van Stadsbedrijven, die daarvoor tijd en budget zouden willen.

Deze inhoudelijke ambitie en visie biedt wel een kans om een nadrukkelijke uitnodiging te doen aan burgers. Het opwerpen van drempels en het testen van de motivatie van burgers kan alledaagse doeners wellicht afschrikken, maar het zou ook kunnen zorgen voor meer duurzame initiatieven en daarmee wellicht een grotere bijdrage van zelfbeheer op de lange termijn.

DORDRECHT

VISIE & AMBITIE

Het meest bekende element van de Dordtse aanpak² is het feit dat participatie is belegd bij de aannemer die ook het groenonderhoud in de betreffende wijk(en) op zich neemt middels een zogenaamd participatiebestek. De gemeente Dordrecht heeft geen eigen buitendienst meer en ziet de aannemer daardoor als partner in groenonderhoud en participatie. Het voornaamste doel van participatie is de betrokkenheid van burgers bij hun wijk vergroten. Beschrijvingen van zelfbeheer gaan dan ook eerder over activiteiten (zwerfvuil opruimen, snoeien, meedenken over inrichting etc.) dan over vormen of

² In dit rapport concentreren we ons voor Dordrecht op het participatiebestek dat geldt in de wijken Wielwijk, Crabbehof en Zuidhoven. Andere wijken hebben meer traditionele bestekken.

typen van initiatieven (geveltuinen, plantenschalen, groenstroken). Een klacht of vraag van een burger, bijvoorbeeld ingediend bij de wijklijn, is een goed aanknopingspunt voor een gesprek over participatie. Het is een goed moment om uit te leggen welke kwaliteit de gemeente nastreeft (volgens de beeldsystematiek) en welke opties er zijn om tot een hoger niveau en/of andere invulling te komen. Voor (duurzame) participatie is een intrinsieke motivatie nodig. De gemeente wil de motivatie en betrokkenheid van de burger aanspreken en vanuit daar kijken hoe partijen (gemeente, aannemer en burger) samen vorm kunnen geven aan de wens van de burger.

Het college van B&W spreekt in haar coalitieakkoord wel de ambitie uit om heldere kaders op te stellen voor particulier initiatief: “Over 4 jaar weten initiatiefnemers sneller waar zij aan toe zijn. Binnen heldere kaders vooraf hebben zij meer ruimte voor de invulling van hun initiatief. Zij zorgen zelf voor vroegtijdige participatie van belanghebbenden. Want ruimte geven werkt alleen als initiatiefnemers ook verantwoordelijkheid nemen.”

De leidraad die bij het participatiebestek hoort geeft de volgende definitie van participatie: “de actieve en vrijwillige deelname van burgers, welke gericht is op het aanbrengen van verbetering(en) aan de openbare ruimte in de wijk of buurt.” Dat kan op allerlei manieren: door het verfraaien van openbaar groen (door middel van een boomspiegel, geveltuintje, moestuin of de adoptie van een plantvak), door het uitvoeren van verzorgend werk (onkruid verwijderen, bladruimen, zwerfvuil ruimen of door het meedenken en meebeslissen over het (onderhouds)budget. Uit de leidraad blijkt verder dat het doel van het bestek is dat bewoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen meer worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden bij het verzorgen van de openbare ruimte. Met het vergroten van de tevredenheid en betrokkenheid van de bewoners van de betreffende wijken wordt dus ook een gedragsverandering beoogd. De aannemer moet bestaande initiatieven ondersteunen en in stand houden en nieuwe initiatieven ‘uitlokken’. Uiteindelijk moet dit zorgen voor een grotere leefbaarheid in de geselecteerde wijken. Bij de start van het bestek scoorden deze wijken slechter op leefbaarheid en bleek zelfbeheer niet bekend onder bewoners. Ook waren er minder initiatieven in deze wijken dan in andere wijken in Dordrecht. Wel bleek uit inventarisatie dat bewoners terughoudend zijn, maar dat een deel van hen wel actief zou willen zijn in de buitenruimte. De gemeente Dordrecht lijkt dus vooral bestuurlijke en maatschappelijke motieven te hebben voor het stimuleren van participatie.

BELEID(SINSTRUMENTARIUM)

De gemeente laat een groot deel van de invulling van het beleid rondom zelfbeheer over naar de aannemer. De achterliggende gedachte is dat team van de aannemer vaak in de wijk aanwezig is, zichtbaar en benaderbaar is voor bewoners en andere partijen, snel kan handelen en op zoek kan naar een creatieve, ondernemende aanpak. De gemeente hoopt op deze manier contact te krijgen met burgers in de wijk, en te laten zien dat als zij een wens hebben, de gemeente hieraan bij kan dragen - mits zij ook een deel van de verantwoordelijkheid nemen en hun steentje bijdragen. Op de website van de gemeente staat bij verschillende activiteiten aangegeven welke bijdrage van de gemeente burgers kunnen verwachten. De ondersteuning gebeurt zoveel mogelijk met gesloten beurs. De aannemer kan eventueel wat planten en/of gereedschap leveren en bijvoorbeeld een keer extra grasmaaien als beloning. Als andere burgers zien hoe dit werkt, willen zij dit hopelijk ook en zo kan er olievlekwerking ontstaan. In dat kader is het ook belangrijk om burgers voldoende aandacht te geven en in het zonnetje te zetten. Het liefst door aan te sluiten bij hun motivatie en betrokkenheid. Maar ook door een kaartje of een kleinigheidje aan het jaar, of een gezellige samenkomst in de wijk.

Participatie kan en mag dus allerlei doelen dienen. De inhoudelijke focus ligt vooral op de burgers en hun behoeften. Tot nu toe heeft de gemeente nog geen nadrukkelijke visie op het type initiatieven dat

zij graag zou verwelkomen. Ambtenaren zijn er duidelijk over dat wat hen betreft overal over te praten valt met burgers. De stad heeft bijvoorbeeld ambitieuze doelstellingen op het gebied van klimaatadaptatie, maar heeft dit beleid nog niet gelinkt aan de inspanningen rondom participatie. In de leidraad voor het participatie staan enkele kaders voor participatie-initiatieven. Zo mag de openbaarheid niet in het geding komen en moet het grootste deel van de omwonenden instemmen. Het initiatief moet rekening houden met groenstructuren en beeldbepalende plekken en moet aan alle wet- en regelgeving voldoen. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van contracten om de afspraken vast te leggen.

IN DE PRAKTIJK

De gemeente en de aannemer geven in de interviews aan dat zij vooral in gesprek willen met de burger en op die manier het initiatief bij willen sturen, liever dan van te voren beperkingen opleggen. Zo wijst een medewerker van de aannemer erop dat het goed is om klein te beginnen, om zo de intentie van de bewoner te kunnen testen en ervoor te zorgen dat bewoners zichzelf niet overschatten. Langzaam kan het initiatief dan worden uitgebreid. De flyer die voor bewoners beschikbaar is en de websites van de gemeente en de aannemer vermelden deze kaders niet, maar wijzen juist uitgebreid op de mogelijkheden tot ondersteuning van de gemeente. De gedachte hierachter is dat het belangrijk is om te denken in mogelijkheden en niet in beperkingen en soms het eigen beleid over groenstructuren en dergelijke wat los te laten en het eigen boerenverstand te gebruiken. Burgers moeten het idee hebben dat ze zelf kunnen beslissen en dat ze daarbij geadviseerd worden door de vakman, die zorgt dat er een haalbaar plan op tafel komt. De standaardregels komen wel voor in de overeenkomst die met actieve burgers wordt gesloten. De houding tegenover deze overeenkomst lijkt ambivalent: bepaalde afspraken moet nu eenmaal gemaakt worden, maar het spreekt burgers niet altijd aan. Een ambtenaar merkte op dat sommige burgers zo'n overeenkomst niet eens kunnen lezen.

De projectleider van de aannemer neemt deel aan het leefbaarheidsoverleg in de wijk waar verschillende sociale partijen bijeenkomen. Dit is een manier om te werken aan het netwerk in de wijk en te zorgen dat alle partijen in de wijk, zoals woningbouwverenigingen en stichting MEE, hem kennen en weten dat burgers die interesse zouden hebben in participatie, bij hem terecht komen. De hoop is immers dat verbeteringen in de buitenruimte ook leiden tot meer sociale controle en cohesie. Participatie(ondersteuning) is ook toegankelijk voor andere actoren in de wijk, zoals voor de cliënten van Gemiva, die twee keer per week een parkeerplaats en het omliggende groen onderhouden. Bewoners worden ook gestimuleerd om gezamenlijke momenten te organiseren om in de buitenruimte te werken, met koffie en wat lekkers erbij. Eventueel kan de gemeente ook haar sportregisseurs inschakelen of een stichting die een activiteit kan organiseren voor de kinderen in de wijk. Dat gebeurt regelmatig en geeft participatie in de buitenruimte nadrukkelijk een sociale component. Zo gaan gemeente en aannemer op zoek naar win-win situaties. De aannemer houdt een uitgebreid logboek bij van de activiteiten rondom initiatieven, dat ook (deels) inzichtelijk is via de website. Zowel de gemeente als de aannemer lijkt zich in toenemende mate bewust van het feit dat teveel ondersteuning ervoor kan zorgen dat burgers zelf onvoldoende verantwoordelijkheid nemen - een belangrijk beleidsdoel van de gemeente - en het initiatief dus niet zelfstandig draait.

CONDITIES VOOR PARTICIPATIE

Dordrecht experimenteert met verschillende bestekken in verschillende wijken, om zo de goede vorm te vinden. Het feit dat er nu verschillende bestekken gelden in verschillende wijken, en op termijn wellicht verschillende aannemers actief zullen zijn in de stad, zorgen er wel voor dat de communicatie richting de burger wat versnipperd raakt. Gemeente en aannemer hebben nu elk een eigen website en zijn niet actief onder een zelfde naam. De aannemer heeft het platform 'De wijk dat zijn wij' opgericht en biedt

deze aan voor verdere uitrol en langdurig gebruik. De gemeente, die de aannemer eerder als partner ziet dan als aannemer of opdrachtnemer, buigt zich over de vraag hoe de gemeente voldoende zicht kan hebben op de strategie en beleid van de aannemer. Hoe zorg je voor continuïteit als het bestek steeds opnieuw moet worden aanbesteed? De ontwikkelingen zijn hier nog volop gaande. De ambitie uit het coalitieakkoord om duidelijkheid te bieden aan burgers lijkt daarom gepast.

Op dit moment vindt de gemeente het lastig om grotere initiatieven, zoals de inrichting en het beheer van grotere stukken groen, een plek te geven binnen de organisatie en het beleid. De intensieve manier van begeleiden past wellicht beter bij kleinere initiatieven van alledaagse doeners dan bij de grotere, meer professionele initiatieven van burger-experts. Expliciete kaders, naast een passend aanbod qua ondersteuning, kunnen hierbij wellicht behulpzaam zijn.

De gemeente Dordrecht geeft het nadrukkelijk handen en voeten aan het maatschappelijke motief. De aannemer betreft allerlei sociale partners bij zijn plannen. Daarnaast krijgt het sociale aspect ook ruimte in de ondersteuning die de gemeente biedt. Dit is aantrekkelijk voor burgers die actief willen zijn in de wijk. Een teveel aan ondersteuning en aandacht kan participatie ook 'te' aantrekkelijk maken, waardoor de verantwoordelijkheid alsnog bij de gemeente blijft liggen. Dit kan de succesansen van participatie verkleinen.

CONCLUSIES

BELEID EN BUDGET

Het discours wat gehanteerd wordt, maakt uit. In Dordrecht spreekt men over *participatie* in plaats van *zelfbeheer*, er zit een meer activerend motief in. Bij Dordrecht gaat het over *samen, co-creatie en wederkerigheid*. Utrecht en Rotterdam leggen het initiatief meer bij de initiatieven zelf, en willen de initiatieven mogelijk maken. Die moeten dan wel spontaan komen. In alle gevallen zien we dat de gemeente - meestal ingegeven door kostenoverwegingen - een bepaald basisniveau van beheer hanteert/levert. Alles wat burgers meer willen, moet via zelfbeheer/participatie. Daar waar van de gemeente een bijdrage wordt gevraagd voor meer dan dit basisniveau moet dat via andere budgetten.

De motieven die de gemeenten hebben om mee te werken aan zelfbeheer, hebben vrijwel altijd te maken met aspecten als legitimiteit en betrokkenheid. Door burgers aan zet te laten zijn bij het beheer van de buitenruimte, hen verantwoordelijk te maken en te laten beslissen voor hun buurt ontstaan er meer directe vormen van democratie. Burgers kunnen zelf het beste bepalen wat mooi is. Er is ook een meer bestuurlijk argument. De gemeenten zijn er van overtuigd dat zij een basisniveau aan kwaliteit in het beheer kunnen leveren, maar dat als er iets extra's gewenst is, dan moet dat in zelfbeheer. Ze zien dus de meerwaarde van zelfbeheer, omdat de kwaliteit van de buitenruimte dan kan verbeteren. Daarnaast kan zelfbeheer bijdragen aan de vergroeningsopgave / klimaatadaptatie die alle gemeenten zien - al heeft Dordrecht nog geen link gelegd met zelfbeheer en lijkt die link in Rotterdam en Utrecht nog niet heel ver doorgevoerd. Sowieso lijken er weinig andere beleidsdoelen te worden gekoppeld aan de ambitie van zelfbeheer.

Vaak wordt ook het maatschappelijke aspect genoemd als motief (meer saamhorigheid, onderlinge relaties), maar de ondersteuning is daar (behalve in Dordrecht) meestal niet op gericht. De reden is daarvoor vaak een taakafweging: 'we bemiddelen niet tussen burgers, burgers moeten er onderling zelf uitkomen'.

In geen van de gemeenten gaat de beheerafdeling ervan uit dat zelfbeheer geld bespaart, maar men is wel ervan overtuigd dat het meerwaarde levert. Zeker als je de meer alledaagse doeners wilt ondersteunen, is het nodig om ze een zetje in de rug te geven. En dat kost geld en tijd: wat aandacht, een zelfbeheersetje (of een ander aanmoedigend presentje) en meewerken/meehelpen lijkt daar zinvol. Ambtenaren hebben er in ieder geval goede ervaringen mee. Maar dat kost op zijn minst manuren en ook wel budget. Je ziet dat waar dit eigenlijk niet vrijgemaakt kan worden (zoals in Utrecht) dat het daardoor ook moeilijker is burgers te bereiken en ze gemotiveerd te houden. Om hier echt iets over te kunnen zeggen, is meer diepgaand onderzoek nodig.

In Rotterdam en Utrecht kun je geld aanvragen - bij het wijkbureau of de gebiedscommissie - voor zelfbeheerinitiatieven. In Rotterdam heeft Stadsbeheer daarnaast zelf een budget voor de ondersteuning, in tegenstelling tot Utrecht. Voor Utrecht is het dan ook lastig om vanuit beheer veel te doen in termen van ondersteuning. En ligt het accent bij het zelfbeheer nadrukkelijk op het zelf doen. In Dordrecht heeft de aannemer een budget specifiek voor participatie (bovenop het budget voor het onderhoud).

In Rotterdam zijn vanuit Stadsbeheer de wijk tuinman, en de wijkregie belast met zelfbeheer en de wijkconciërge in mindere mate. Uit de functienamen blijkt al dat participatie/zelfbeheer een belangrijk onderdeel is van hun functie en dat het de bedoeling is dat zij een brug vormen tussen de gemeente en de burger. In Utrecht zijn wijkopzichters en voormannen primair belast met onderhoud van de buitenruimte, zelfbeheer komt er als taak bovenop. Deze mensen worstelen dan ook niet zelden met de

vraag hoe zij tijd en ruimte moeten vinden om deze taak goed invulling te geven. In Dordrecht wordt dit aspect uitbesteed aan de aannemer.

De aanpak in Dordrecht richt zich meer op sociale doelen, zoals het verantwoordelijkheid creëren en in aanpak ondersteunen ze ook het proces rond het initiatieven (een BBQ, een etentje e.d.). In Rotterdam gaat het meer over het creëren van een voedingsbodem en ruimte om initiatieven echt zelfstandig te maken. In Utrecht gaat het vooral over het inrichten van de speelruimte voor zelfbeheer. Daarbij is het adagium niet te veel regels, maar wel duidelijkheid over de basis spelregels. Informele ondersteuning is wel aanwezig, maar minder prominent (vermoedelijk door gebrek aan tijd/budget). In Utrecht valt op dat zelfbeheer door de politiek en het bestuur sterk wordt gepromoot, maar dat de organisatie er mee worstelt omdat de kaders waarbinnen het moet plaatsvinden knellen. In Rotterdam is de politiek-bestuurlijke aandacht voor het thema minder groot maar maakt de organisatie er zelf werk van.

Ook ten aanzien van de communicatie zien we verschillen. Gemeente Dordrecht heeft niet echt een specifieke website, de aannemer wel. Utrecht heeft de meest duidelijk website, met spelregels. Deze biedt vergelijkenderwijs het meest overzicht / duidelijkheid. Dat komt ook door het beleid van deze gemeente om onderscheid te maken tussen drie categorieën initiatieven die elk hun eigen route en werkwijze kennen. Rotterdam heeft een website met folders voor specifieke typen initiatieven waarop spelregels staan en contactpersonen.

BELEIDSVRIJHEID EN PROFESSIONALITEIT

Los van de verschillen in beleid en spelregels, zien we dat de meeste verschillen ontstaan 'When the policy hits the ground'. Het maakt nogal wat uit of beleid rond zelfbeheer wordt uitgevoerd door mensen met een technische of een sociale achtergrond, vooral ook in doelen van zelfbeheer. Mensen met een 'sociale' achtergrond zijn vaak meer gericht op sociale cohesie, mensen met een meer technische achtergrond kijken meer naar (de kwaliteit van) het groen.

In alle steden verschilt de ondersteuning per wijk, en de focus is vaak afhankelijk van de focus die de individuele ambtenaren leggen. Het aanleggen van geveltuinen gebeurt bijvoorbeeld wel in sommige wijken van Rotterdam en niet in anderen. Dat is in Utrecht ook zo. In Dordrecht zijn er sowieso verschillende bestekken. Deze beleidsvrijheid en de verschillen die daaruit voortvloeien, leveren (tot op heden) geen problemen op. Of dit in de toekomst ook zo blijft, valt te bezien.

TYPEN INITIATIEVEN EN WIJZE VAN UITNODIGEN

We zien nadrukkelijk een tweedeling in typen burgers die aan zelfbeheer willen doen. Zij hebben ook een andere behoefte aan ondersteuning. De expert vraagt om meer afstand maar wil wel geldelijke ondersteuning. De doener vraagt geen geld maar is wel geholpen met aandacht. Daarnaast zien we een duidelijke tweedeling in initiatieven gericht op groen, en initiatieven waar groen het middel is voor een ander doel. Soms wordt er een plantenschaal aangevraagd om spelende jeugd te 'verjagen'. Dan is de motivatie een stuk geringer om de schaal mooi te houden dan wanneer men echt de wijk wil vergroenen.

Gemeenten proberen met relatief eenvoudige middelen zelfbeheer aantrekkelijk te maken. Een stukje erkenning door middel van een tegel. Of een klein beetje budget. Of wat hulpmiddelen (zelfbeheersetje). Voor ambtenaren is het plezierig om instrumenten te hebben om mensen aan zet te zetten en ze te waarderen.

De Rotterdamse werkwijze met een wijk tuinman draagt bij aan een herkenbare en activerende stijl van uitnodigen. Hij is actief op straat, benaderbaar en aanspreekbaar. Burgers ervaren daardoor weinig afstand tot 'de gemeente'. Hierbij wordt het uitnodigen 'dicht bij de mensen' georganiseerd. Daar waar

dat niet gebeurt, zien we niet direct hele andere uitkomsten. Nu is de wijktuinman nog maar kort actief, maar het is interessant om te bezien of hier echt verschillen gaan ontstaan.

Opvallend is dat geen van de gemeente zelfbeheer promoot op basis van een bepaalde 'agenda'. Het is niet zo dat ze bepaalde thema's of inhoud naar voren schuiven, waardoor burgers ergens bij aan kunnen haken. Er is eerder sprake van een open, onbepaalde uitnodiging, dan een uitnodiging in termen van 'dit zijn onze doelstellingen - helpt u eraan mee?' Het zou interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre de laatste stijl effectiever (in termen van activering) is dan de eerste. Wij vermoeden van wel.

AANBEVELINGEN

Rotterdam wenst haar zelfbeheer waar mogelijk verder te professionaliseren. Op basis van dit rapport zien wij een aantal lijnen waarlangs dit vorm kan krijgen.

EEN GEDEELDE, OVERKOEPELENDE DOELSTELLING

Zelfbeheer raakt vaak meer dan alleen de gemeentelijke beheertaak. Ook andere gemeentelijke taakvelden worden er door beïnvloed. Een overkoepelende, gemeentelijke doelstelling met zelfbeheer kan helpen bij het realiseren van interne 'alignment': het op elkaar afstemmen van de activiteiten van de verschillende onderdelen van de gemeente die op enigerlei wijze te maken krijgen met zelfbeheer. Als de overkoepelende ambitie is om de burger meer verantwoordelijkheid te (kunnen) geven bij het beheer van de buitenruimte, of om de betrokkenheid van de burger bij die buitenruimte te vergroten, dan zijn andere doelen hooguit rand voorwaardelijk of meekoppelbaar, maar niet leidend.

EEN GERICHTE UITNODIGING MET MOGELIJKHEDEN OM AAN TE HAKEN

Enerzijds ontstaat veel zelfbeheer spontaan, zonder dat de gemeente erom vraagt. Maar zelfbeheer is ook gebaat bij een duidelijke uitnodiging. Het kan daarbij helpen om bepaalde thema's of opgaven naar voren te schuiven, maar ook concrete haakjes aan te bieden waar burgers bij aan kunnen haken. Nu is de lijn dat elk initiatief in principe wordt ondersteund, maar er kan wellicht winst behaald worden door meer op bepaalde thema's in te zetten (gezondheid, klimaatbestendigheid) en burgers daarop uit te nodigen om initiatief te nemen. Als de uitnodiging gericht wordt, kan ook het gevoel ontstaan dat overheid en burgers samenwerken aan een gedeelde agenda voor de stad. En juist door zelfbeheer te verbinden aan andere agenda's kunnen er ook andere middelen worden aangesproken om het zelfbeheer mogelijk te maken.

De uitnodiging kan verder versterkt worden als deze een concrete handreiking bevat waar burgers op aan kunnen haken. Burgers waarderen het om concreet gevraagd te worden om een 'overzichtelijke' bijdrage (zie ook het onderzoek naar de wijktuinman, Voorberg et al. 2018). Dan is het ook van belang dat burgers welke bijdrage zij kunnen leveren en hoe en wanneer zij kunnen aanhaken bij de gemeente. In deze benadering is zelfbeheer dus meer een kwestie van samenspel tussen gemeente en burgers. Burgers verschillen in de mate waarin zij het beheer zelf kunnen en willen uitvoeren. De gemeente zal dus in verschillende mate ondersteuning moeten bieden. Een al te zwart-witte definitie van zelfbeheer (alsof de gemeente dan ook echt niet meer in beeld is), staat niet zelden de kwaliteit ervan in de weg. Een meer pragmatische benadering waarbij zelfbeheer toch ook als een vorm van samenspel tussen burger en ambtenaar wordt benaderd, kan leiden tot meer kwaliteit. Dit element komt straks nog terug.

HET AANJAGEN VAN INITIATIEF

Er zijn ook andere mogelijkheden om het zelfbeheer te stimuleren. Een tamelijk eenvoudige manier is om tijdens bewonersavonden te vertellen over het zelfbeheer wat er reeds in een buurt plaatsvindt en te sturen op een "zwaan-kleef-aan effect". Ook het actief informeren over de mogelijkheden van zelfbeheer kan bijdragen aan de bekendheid ervan en kan mensen stimuleren om na te denken over de

kansen die zij zelf zien. Heel belangrijk is het dus om de resultaten van zelfbeheer zichtbaar te maken en deze te delen. Eigentijdse vormen van story-telling kunnen dat ondersteunen.

Een heel concreet aangrijpingspunt zien wij in een versterkte koppeling tussen participatie in planprocessen en het zelfbeheer in de fase na de realisatie. Besluitvorming over herinrichting van de openbare ruimte bieden volop kansen voor burgers om mee te praten over het ‘wat’ en het ‘hoe’. Deze vorm van participatie kan sterker worden gericht op het creëren van eigenaarschap bij de bewoners omtrent hun eigen directe leefomgeving. Deze betrokkenheid kan vervolgens worden vertaald in een vorm van samenwerking tijdens de realisatie en een vorm zelfbeheer nadat de herinrichting is afgerond.

Een andere richting in het bevorderen van zelfbeheer zien wij als het gaat om de inzet van sociaal ondernemers die samen met mensen uit de buurt en de wijk het zelfbeheer vormgeven. In Rotterdam is bijvoorbeeld de Tuinman M/V actief. Hierbij gaan zelfbeheer en sociale doelstellingen hand in hand en wordt het beheer van het groen expliciet benut om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te reactiveren en ook de sociale cohesie in een buurt te vergroten. Hier kan het helpen om het makkelijker te maken om als sociale onderneming of als wijkonderneming het beheer van de gemeente daadwerkelijk over te nemen (via een zogenoemd Right to Challenge), inclusief de budgetten die daarvoor beschikbaar zijn en de subsidies die beschikbaar zijn voor de doelen die meegekoppeld worden. Transparantie over beschikbare budgetten en een eenvoudige procedure om dit te organiseren, zijn daarbij randvoorwaardelijk. In het verlengde hiervan kan de gemeente actief beheertaken in de aanbidding doen richting haar burgers of sociaal ondernemers die deze taken samen met burgers willen oppakken. Het is de moeite waard te verkennen hoe een dergelijke ‘etalage van mogelijkheden voor zelfbeheer’ vorm kan krijgen (bijvoorbeeld als een digitale kanskaart) en hoe deze ook daadwerkelijk onder de aandacht gebracht kan worden.

OPWAARDEREN EN BALANCEREN

Een interessante denklijn betreft het “opwaarderen” van initiatieven. Initiatieven kunnen groeien, zowel in termen van betrokkenheid van buurtbewoners als in termen van schaal en functionaliteit. Gemeenten kunnen dat voorzichtig proberen te stimuleren en te faciliteren. Zelfbeheer kan dan beginnen met meedoen (een paar keer per jaar het onderhoud doen) en kan evolueren in het zelf beheren van een stuk openbaar groen. Initiatiefnemers kunnen soms over de streep worden getrokken met een relatief kleine rol (“zelfbeheer in deeltijd”). Die kan later uitgroeien tot een veel verdergaande betrokkenheid.

Om dit mogelijk te maken is het wel noodzakelijk dat de gemeente niet handelt vanuit een zwart/wit idee over zelfbeheer, in de trant van: het is alles of niets. De overheid moet daarentegen juist slim en gedoseerd kunnen aanvullen wat een initiatief niet kan of wil doen. Van Dordrecht kunnen we leren dat het daarbij kan helpen om een ‘voor wat, hoort wat’ strategie te hanteren. Naarmate de initiatiefnemers zelf meer doen, staat er ook meer inzet van de gemeente tegenover. Natuurlijk leidt dit tot situationele ongelijkheid - maar die is wel verdedigbaar: als mensen zich willen inzetten voor hun buurt, kan dat leiden tot een beter straatbeeld.

REGISTRATIE EN WAARDERING

Rondom het registreren van het aantal en het type initiatieven is sprake van ambivalentie. Registreren is veel werk en leidt gemakkelijk tot bureaucratisering. Maar inzicht en overzicht is wel zeer nuttig. Relatief simpele vormen van (zelf-)registratie kunnen helpen. De technologische middelen hiertoe zijn beschikbaar en registratie kan ook samengaan met een stukje erkenning, zichtbaarheid en waardering. Dat bevordert de duurzaamheid van het initiatief. Een eenduidig systeem waarbij ook duidelijk is wie er betrokken is bij initiatieven en vanuit welk oogmerk helpt in de praktijk van het faciliteren van zelfbeheer. Een vorm van registratie kan ook benut worden om de waardering voor zelfbeheer bij de

juiste mensen te kunnen krijgen. En een stuk bekendheid over welke plekken daadwerkelijk door buurtbewoners worden beheerd, kan ook aanstekelijk werken.

REGELRUIMTE EN RUGDEKKING

Zelfbeheer gedijt bij eenvoud en een zekere vrijheid voor de uitvoering. Eenvoud in spelregels, in contracten en in omgangsvormen. Deze eenvoud is nodig om de drempel voor zelfbeheer niet onnodig te verhogen. Daarnaast is er ook vrijheid in de uitvoering nodig. Deze vrijheid geeft ruimte voor een zeker pragmatisme: de mogelijkheid voor beheerders om zaken op te lossen en ergens een mouw aan te passen, op een manier die past bij de specifieke omstandigheden van dat moment. En tegelijk is deze pragmatische houding ook spannend. Expliciete steun en rugdekking om 'naar bevind van zaken' te mogen handelen, kan helpen om 'street-level bureaucrats' ook daadwerkelijk het comfort te bieden wat ze nodig hebben om te doen wat ze nodig achten. Letterlijk is 'regelruimte' nodig: de ambtenaren op straat moeten zaken kunnen regelen, zonder dat 'stiekem' te hoeven doen, maar ook zonder een heel parafencircuit door te moeten.

Dit geldt in het bijzonder voor de initiatieven die als het ware 'tussen tafellaken en servet' zitten. Daar bestaan vaak geen regels voor. Ze zijn te groot voor een simpel beheercontractje. En ze zijn te klein voor een arrangement als Right to Challenge. Juist voor die midden categorie kan het ontwikkelen van een werkwijze die genoeg ruimte laat voor flexibiliteit maar die wel houvast biedt, waardevol zijn. Het aanwijzen van een ambtelijk trekker met een zeker mandaat is al een eerste pragmatische stap in de goede richting. Ook is het goed om na te denken over een passende organisatiestructuur.

VERWACHTINGSMANAGEMENT

Zelfbeheer vraagt ten slotte om verwachtingsmanagement. Enerzijds naar het bestuur en de politiek. Meer zelfbeheer betekent meestal niet dat de kosten voor beheer omlaag gaan. Vaak komen er andere kosten voor terug en zeker het in de oude staat terugbrengen van groen wat enige tijd door burgers is beheerd, kost (extra) geld. Anderzijds naar burgers. Het zelf beheren betekent ook echt dat ze zelf aan de bak moeten. En als ze ermee stoppen komt er groen terug dat past bij de standaard van de gemeente en niet bij wat burgers zelf hebben aangeplant. Overigens is ook onderdeel van dit management van verwachtingen het duidelijk maken dat zelfbeheer kan leiden tot verschil en dat maatwerk ook betekent dat in sommige situaties meer ondersteuning wordt geboden dan in andere situaties. De ene burger is nu eenmaal de andere niet. Beheerders moeten daar wel aanspreekbaar op zijn en hun afwegingen kunnen en willen toelichten.

INTERNE ORGANISATIE

Tot slot vraagt de interne organisatie aandacht. Niet zelden worden zelfbeheerinitiatieven vanuit een meer maatschappelijke of sociale logica warm onthaald, maar stuiten ze op bezwaren bij de beheerders. In de meeste gevallen trekken de beheerders aan het kortste eind: zij moeten meewerken ondanks dat ze bezwaren hebben. Er is meestal wel een mouw aan die bezwaren te passen, maar dat kost ook vrijwel altijd (meer) geld. En als dat er niet is, wordt de rekening van zelfbeheer op de verkeerde plek neergelegd. Vroegtijdige toetsing aan wat kan en mag is dus noodzakelijk. En daar waar het faciliteren van een initiatief meer (indirecte) kosten met zich meebrengt, is het (voor de beheerder) van belang daar tijdig zicht op te hebben en daar een transparante afweging over te maken.

We zagen eerder in het rapport dat er vaak sprake is van 'goedbedoelde' weerstand: beheerders zijn terughoudend om mee te werken aan zelfbeheer vanwege allerlei functionele overwegingen of omdat ze bang zijn voor rompslomp en extra kosten. Het animo om mee te werken aan zelfbeheer kan worden

bevorderd door intern ook meer in te zetten op het delen van inspirerende verhalen over de positieve effecten van zelfbeheer en leiderschap op dit punt ook in het zonnetje te zetten en te waarderen.

REFERENTIES

- Bang, H. P. (2005). Among everyday makers and expert citizens. In J. Newman (Ed.), *Remaking governance: Peoples, Politics and the Public sphere* (pp. 159-178). Bristol: Policy Press. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781861346407.001.0001>
- Cornwall, A. (2004). Introduction: New democratic spaces? The politics and dynamics of institutionalised participation. *IDS Bulletin*, 35(2), 1-10.
- Denters, B., Tonkens, E., Verhoeven, I., & Bakker, J. (2013). *Burgers maken hun buurt*.
- Gofen, A. (2012). Entrepreneurial exit response to dissatisfaction with public services. *Public Administration*, 90(4), 1088-1106. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02021.x>
- Koster, M. (2014). Bridging the Gap in the Dutch Participation Society. *Etnofoor*, 26(2), 49-64.
- Li, Y., & Marsh, D. (2008). New Forms of Political Participation: Searching for Expert Citizens and Everyday Makers. *British Journal of Political Science*, 38(02), 247-272. <https://doi.org/10.1017/S0007123408000136>
- Lowndes, V., & Sullivan, H. (2008). How low can you go? Rationales and challenges for neighbourhood governance. *Public Administration*, 86(1), 53-74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00696.x>
- Marsh, D., & Akram, S. (2015). Political participation and citizen engagement: beyond the mainstream. *Policy Studies*, 36(6), 523-531. <https://doi.org/10.1080/01442872.2015.1109616>
- Van Buuren, M. W. (2017). *Vormgeven aan uitnodigend bestuur. Pleidooi voor een ontwerpgerichte bestuurskunde*. 's-Gravezande: VanDeventer.
- Van Buuren, M. W. (2018). *Uitnodigend besturen. Het organiseren van ruimte voor initiatief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Voorberg, W., Janssen, A., & Van Buuren, A. (2018). *De Wijktaunman als aanjager van zelfbeheer*. Rotterdam.

BIJLAGE 1: OVERZICHT RESPONDENTEN

VERKENNENDE INTERVIEWS

INTERVIEWS CROOSWIJK

Michiel Ottevanger	Gebiedsmanager openbare werken
Ad Slingerland	Teamleider openbare werken
Petra van Rijswijk	Integraal beheerder openbare ruimte
Robert Willemse	Wijktuinman
Eelco Stapelkamp	Gebiedsnetwerker
John van Assendelft	Vicevoorzitter gebiedscommissie
Jan den Boer	Aannemer Den Boer Groenprojecten
Marije Braakman	Projectleider wijken en beleid Havensteder
Anneke Strasters	Actieve bewoner, Slachthuisterrein
Truus Bode	Actieve bewoner, Heinekensterrein
Ruza Nolic	Actieve bewoner, Van Reyn straat
Eylem Muratoglu	Schapendreef / Boerschaplaan

INTERVIEWS GEBIEDEN

Prins Alexander	
Linda Bouman	Wijkregisseur Prins Alexander
Kralingen-Crooswijk	
Petra van Rijswijk	Integraal beheerder openbare ruimte Kralingen Crooswijk
Gerard Treijtel	Medewerker beheer en uitvoering
Linda Vetter	Wijkregisseur Kralingen Crooswijk
IJsselmonde	
Vesna Vitkovic	Gebiedsregisseur IJsselmonde
Toos Landman	Wijkregisseur IJsselmonde
Ferdi van der Werf	Beleidsadviseur

ONDERZOEK ROTTERDAM

INTERVIEWS

Peter Heij	Wijkconciërge Noord
Monique van Lunteren	Wijkregisseur Noord
Robert Willemse	Wijktuinman
Frits Lohuis	Gebiedsregisseur Noord
Gerard Treijtel	Medewerker beheer en uitvoering

FOCUSGROEP

Clementine Mulder	Communicatieadviseur
Henk Alkema	Manager openbare werken gebied Noord
Marianne van Wijngaarden	Adviseur Stadsbeheer, o.a. zelfbeheer
Linda Bouman	Wijkregisseur Prins Alexander
Dedi van Hemert	Wijkregisseur Prins Alexander
Monique van Lunteren	Wijkregisseur Noord
Ad Slingerland	Teamleider openbare werken
John van Beek	Projectleider inzameling en reiniging

ONDERZOEK DORDRECHT

INTERVIEWS

Chris Hoogerwaard	Gebiedsbeheerder West
Mark Tukker	Gebiedsopzichter West
Karel Rozenmeijer	Teamleider wijkonderhoud
Corstiaan Knape	Wijkregisseur Agarden
Arnoud Overbeeke	Projectleider Agarden

FOCUSGROEP

Chris Hoogerwaard	Gebiedsbeheerder West
Arnoud Overbeeke	Projectleider Agarden

ONDERZOEK UTRECHT

INTERVIEWS

Erik Verheul	Wijkopzichter W&S Noordwest
Ron den Daas	Meewerkend voorman W&S Noordwest
Aart-Jan Voogt	Wijkregisseur Noordwest (dienst Wijken)
Jeroen Schenkels	Beleidsadviseur/projectleider ontwikkelorganisatie ruimte
Ellen Alzer	Adviseur duurzame initiatieven (Stichting Utrecht Natuurlijk)

FOCUSGROEP

Christa Hielkema	Medewerker beleid en advies stafbureau W&S
Wien Versteeg	Voorman wijkteam
Saskia de Kruijk	Gebiedsmanager Leidsche Rijn, Vleuten-de Meern
Levy de Block	Adviseur bijzonder gebruik openbare ruimte stafbureau W&S
Sander Krassenburg	Medewerker beleid en advies stafbureau W&S
Karel Werdler	Opzichter West binnenstad
Erik Verheul	Opzichter Noordwest
Nanko Weber	Voorman West binnenstad
Martijn Krijnen	Voorman Zuidwest

Jan Broertjes	Voorman Zuid
Ron den Daas	Voorman Noordwest
Martijn Wolters	Voorman West binnenstad
Ronald Wolf	Voorman Overvecht
Remmy Schaap	Opzichter Overvecht