



# Uitnodigen is een prettig werkwoord

Een essay over het samenspel tussen lokale  
initiatiefnemers en overheid bij stedelijke vernieuwing op  
uitnodiging in Lelystad

Frans Soeterbroek (de Ruimtemaker), Olof van de Wal (Platform31)

**Den Ham, Overijssel: wie daar binnenrijdt ziet het direct. Dit dorp draait zowat op zonne-energie. Zonnepanelen op de daken van woningen, zonnepanelen langs de voetbalvelden. Zelfs de kerk doet mee: op het dak is een groot kruis aangebracht, van, jawel, zonnepanelen. Hoe is dat zo gekomen? Het antwoord: de gemeente wilde af van het beheer van de faciliteiten voor de voetbalvereniging. Waarom is dit zo opmerkelijk? Omdat het gaat om een initiatief waarin een gemeente niet meer kan, of wil investeren. In ieder geval niet met financiële middelen. En omdat dit initiatief niet stilvalt, maar doorgaat, omdat de initiatiefnemers in staat zijn om slimme verbindingen te maken, verbindingen die allereerst hun eigen belang dienen, maar tegelijk, als bijvangst, ook een breder en zelfs publiek belang. En zo kunnen we meer voorbeelden noemen, van een autosloper in Den Haag die in een woonwijk zijn bedrijf uitbreidt met een opleidingscentrum, ondernemers die gezamenlijk een leegstaand kantoorpand ontwikkelen, bouwbedrijven die het beheer van openbare zwembaden op zich nemen en ga zo maar door.**

Laten we het voorbeeld in Den Ham eens onder de loep nemen. De gemeente wilde af van het kostbare onderhoud van de voorzieningen voor de voetbalvereniging en gaf de vereniging een bruidsschat mee door het bedrag van enkele jaren onderhoud in cash uit te betalen. De voetbalclub had hiermee zijn onafhankelijkheid verkregen, maar stond wel voor de opgave om vanaf dat moment zelf het onderhoud te regelen. Aangezien de energierekening veruit de grootste post op de begroting was, en die post alleen maar zou groeien, werd de oplossing snel gevonden: VV Den Ham besloot die kosten structureel omlaag te brengen door in energieopwekking te investeren. Hoewel dat op zich al winst was, kwam de vereniging erachter dat de provincie graag mee wilde investeren via een subsidie. Die stelde echter wel de voorwaarde dat naast de vereniging meer partijen zouden aansluiten: er moest sprake zijn van een collectiviteit. Het lukte de vereniging om binnen enkele maanden zoveel enthousiasme op te wekken dat uiteindelijk 57 deelnemers, zowel woningeigenaren als bedrijven, besloten deel te nemen. Dat weer maakte dat de vraag vanuit Den Ham zo groot was geworden, dat VV Den Ham kon onderhandelen met een leverancier. Resultaat:

nog lagere prijzen. De vereniging heeft hiermee voor zichzelf de terugverdientijd van de investering teruggebracht van 9 tot 4 jaar, en het dorp profiteert mee.

Zomaar een voorbeeld dat laat zien dat in de aanpak van de woonomgeving in Nederland behoorlijk wat verandert. Andere initiatiefnemers dienen zich aan, en partijen die tot nu toe het initiatief naar zich toe trokken, zijn veel terughoudender geworden. De stedelijke vernieuwing laat die verandering heel nadrukkelijk zien. De twee partijen die daarin op lokaal niveau de hoofdrol speelden, gemeente en corporatie, moeten die rol nu delen met andere partijen. Dat is noodgedwongen: het geld ontbreekt, de legitimiteit staat ter discussie en mensen zijn zelf initiatiefrijk.

Als we uitzoomen, zien we hier een verandering die zich al enige tijd aandient. Een denktank van diverse partijen in de stedelijke vernieuwing noemde het enige jaren geleden de omslag van stad maken naar stad zijn. De vorige eeuw stond, waar het de steden aanging, in het teken van de grote opgaven. Steden zijn in hoog tempo uitgebreid, in grote stappen waarin hele wijken in luttele jaren werden ontwikkeld. Soms, in het geval van Lelystad, zelfs hele steden. Niet alleen om mensen te huisvesten, ook om een betere samenleving te maken. In die traditie stond ook de stedelijke vernieuwing (en daarvoor de stadsvernieuwing).

Grote programma's waarin hele wijken integraal aangepakt worden zullen nu plaats moeten maken voor een strategie waarin verschillende initiatiefnemers de ruimte krijgen om voorstellen te doen en te realiseren: stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Iedere partij met een belang wordt uitgenodigd, uitgedaagd zelfs, om een voorstel te doen, niet het minst de bewoners en ondernemers die er wonen en werken. Voorstellen die zowel hun eigen als het publieke belang dienen. Met veel partijen die belangen en middelen delen, maar die ook veel meer risico voelen. Dat vraagt een grote verandering in houding en werkwijze, van alle partijen. Het belangrijkste is, dat er een klimaat zal moeten komen waarin het vanzelfsprekend is dat deze initiatieven opkomen, een klimaat dat uitnodigt.

# Het propositiesysteem in Lelystad

## De valkuil van aanbodgestuurd handelen

In Lelystad kondigt zich een vraagstuk aan dat wel eens de hoofdmoot van de stedelijke vernieuwing van de toekomst zou kunnen worden: hoe kunnen wijken en buurten in goede staat blijven als de woningen niet in relatief weinig maar in heel veel handen zijn? Met andere woorden, als in buurten en wijken meer mensen een woning hebben dan huren. Het is een vraag die opmerkelijk is, aangezien lange tijd, en nog steeds, het idee overheerste dat wie een eigen woning heeft er meer verantwoordelijkheid voor voelt. Zoals hij of zij ook meer verantwoordelijkheid zou nemen voor de eigen woonomgeving. En daar dus beter voor zorgt. In Lelystad is een kleine 70% van de huizen in particuliere handen. Dat is ruim boven het landelijk gemiddelde van Nederland van 60%. En als we de blik richten op twee stevige wijken, de Atolwijk en de Zuyderzeewijk, dan valt op dat de woningen er bij lange na niet florissant bij staan. En wie nog beter kijkt valt het op dat de woningen die er het best uitzien huurwoningen zijn. Eigenaarschap betekent niet automatisch dat de woning beter onderhouden wordt. Of de woonomgeving.

Zowel de gemeente als de corporatie, die tot de jaren negentig het leeuwendeel van de woningen nog in bezit had maar ze wegens problemen in de verkoop moest doen, hebben dit als probleem onderkend en er zelfs al actie op ondernomen. Wat in ieder geval niet ging gebeuren was het door de gemeente subsidiëren van de woningverbetering. Wel hebben corporatie en gemeente het eenvoudiger gemaakt voor eigenaren om hun woning op te knappen, via een zogenaamde Bouwwinkel. Hierin werden complete oplossingen aangeboden, inclusief een relatief goedkope financiering. Het was een oplossing waarbij werd voorgerekend dat de investering zich in 15 jaar zou terugverdienen. Op papier een mooi plan, maar het resultaat (70 leningen) kwam veel te traag om een effect op de leefbaarheid van de wijk te kunnen hebben. De Bouwwinkel is inmiddels ter ziele. Wat was er aan de hand? Het plan was op maat van de woningen gemaakt, maar niet van de eigenaren. Die bleken merendeels niet in staat om de financiering te

kunnen dragen. Een hoge schuldenlast, deels door het stapelen van leningen op een fictieve overwaarde van het huis, maar ook werkloosheid, andere maatschappelijke problemen maakten dat de interesse van bewoners voor dit plan laag was – het zou immers de schuld allereerst verhogen.

## Een vernieuwende aanpak

In het voorjaar van 2013 nodigden de gemeente, de corporatie en het Rijk een keur aan instituten binnen en buiten Lelystad uit aan een ronde tafel, met als onderwerp de particuliere woningverbetering. De klassieke partijen, inderdaad, maar de vraag was niet klassiek. Het doel van de ronde tafel was om nu andere partijen – banken, bouwbedrijven, zorg- en welzijn - uit te nodigen om een propositie te doen. Niet aan de gemeente, of de corporatie, maar aan de bewoners. Om nu wel op de maat van de bewoners een voorstel te maken waar beide partijen baat bij zouden hebben. En waarvan de bijvangst is dat de woningen en de buurt in betere staat zouden komen – en daarmee waardeverlozen. Niet aan tafel – nog niet aan tafel – zaten de bewoners zelf. Hoewel zij bijdroegen aan het probleem werden zij nog even niet gezien als eigenaren van het probleem - dat waren toch vooral gemeente en corporatie, die zorgen hadden over de materiële en maatschappelijke waardedaling van de wijken.

De vraag was intrigerend maar ook verwarrend: drie grote opdrachtgevers die een vraag stelden, maar geen rekening wilden ontvangen. Die in feite aangaven: er is 'business' te halen in deze wijken, maar je moet het wel zelf doen. Wij helpen alleen met de voorwaarden waaronder je dat goed kan doen. Desondanks kwamen er wel voorstellen, die zowel de maatschappelijke vraagstukken als die van de woningen beslaan. Het zijn er uiteindelijk drie geworden: een wijkbedrijf, een kluswinkel en de verduurzaming van woningen. De drie kunnen afzonderlijk bestaan, maar de initiatiefnemers kijken nadrukkelijk ook naar elkaar om waar mogelijk te versnellen. Allereerst het wijkbedrijf. Hierin worden verschillende initiatieven van groepen bewoners gebundeld om ze

meer slagkracht te geven. Het gaat om woningverbetering, in de vorm van schilderwerk bijvoorbeeld. Hier wordt door een schildersbedrijf materiaal beschikbaar gesteld, en advies, waarna bewoners zelf de klus klaren. Het gezamenlijk opwekken van energie, wordt ook opgepakt, in samenwerking met een coöperatie die al in Almere werkt. De verbetering leefbaarheid in de wijk door als bewoners zelf aan groenonderhoud te gaan doen is nog zo'n voorbeeld. En zo kunnen er meer volgen: het wijkbedrijf biedt een thuisbasis voor deze initiatieven en geeft er ook massa aan. Het wijkbedrijf is in oprichting en zal worden geleid door bewoners. In de opstartfase worden ze begeleid door iemand die op meerdere plekken in het land met dit soort wijkbedrijven en bewonersondernemingen oefent. Deze wordt door de gemeente en corporatie beschikbaar gesteld.

De kluswinkel is een initiatief om voor werkloze buurtbewoners het mogelijk te maken om werkervaring op te doen zonder de uitkering te verliezen. Die ervaring wordt opgedaan in kleine onderhoudsklussen, zowel voor particuliere woningeigenaren als voor huurders. Dit initiatief krijgt een impuls van de woningcorporatie, die graag al haar kluswerk uitbesteedt, helpt met de opstart en een pand beschikbaar stelt. Daarmee heeft de kluswinkel al een startkapitaal meegekregen, namelijk het budget dat de corporatie normaal gesproken reserveert voor onderhoudsklussen. En natuurlijk van de gemeente, die actief helpt om mensen aan zo'n werkervaringsplaats te laten beginnen. Het wijkbedrijf zal in het pand van het klusbedrijf een thuisbasis krijgen, en onder dezelfde naam gaan werken.

Het duurzaamheidsinitiatief van de bouwers ten slotte pakt het niveau van de woningen zelf: hier wordt door een groep bouwers een voorstel gedaan aan individuele bewoners om hun woning in zo ver op te knappen dat ze voortaan geen energierekening meer hoeven te betalen. De kosten die ze ervoor maken, moeten worden betaald uit het bedrag dat bewoners niet meer hoeven uit te geven aan energie. Dit voorstel is nog volop in ontwikkeling, omdat de financiering ingewikkeld is: hier worden niet alleen bouwers uitgedaagd, maar ook financiële instellingen en zelfs het Rijk. Interessant aan dit voorstel is, dat er verschillende snelheden mogelijk zijn, zowel in tijd als in uitvoering. Eigenaars kunnen besluiten het merendeel zelf te doen, en nemen het materiaal en wat advies af van de bouwers. Ze kunnen

ook besluiten het samen met de kluswinkel te doen, en ook dan nemen ze materiaal en advies af van de bouwbedrijven. Of ze kunnen besluiten volledig ontzorgd te worden, en dan nemen ze alles af van de bouwbedrijven. Dat alles afhankelijk van de draagkracht van de eigenaars.

Op basis van deze eerste ervaringen in 2013 heeft de gemeente Lelystad er voor gekozen om stedelijke vernieuwing op uitnodiging als sturingsfilosofie te adopteren. Daarbij wordt er van uitgegaan dat bewoners zelf, ondernemers en het maatschappelijk middenveld (en coalities tussen deze drie) het initiatief nemen en de gemeente zich waar nodig daarbij aansluit. De drie proposities smaken naar meer. Dat lijkt ons op zich een goede zaak. Alleen is het risicovol om de suggestie te wekken dat de gewenste initiatieven spontaan worden ondernomen. De drie initiatieven staan nog wankel op de benen en zijn feitelijk door de gemeente uitgelokt. Het is voor een gemeente nog hard werken om initiatieven uit de samenleving te laten floreren. Daarom moeten we het concept 'op uitnodiging' hier letterlijk nemen en ons te verdiepen in de vraag hoe de gemeente echt uitnodigend werkt en anderen kan aansporen dat ook te doen. Dan kan de gewenste aanpak bekijken. Hieronder behandelen we puntsgewijs hoe je dit zou kunnen aanpakken.

# De uitnodigende gemeente

## Geef initiatieven gezag en vertrouwen

Lelystad is nog volop bezig in een proces van trial and error. Heel veel anders kan het ook niet. Van alle betrokken partijen, ook die voorheen geen belanghebbende waren, wordt gevraagd om op een andere manier dan tot nu toe gebruikelijk hun doelen te bereiken. Nu is dit een tijd waarin het woord 'anders' al heel vaak valt, en vooral een goedkope mantra wordt omdat het alternatief zelden genoemd wordt. Hoe en wat anders is geen kwestie van pep-talks, maar vooral van ondernemen. In de sport wordt pas perfectie bereikt als bewegingen 'in het spiergeheugen' zitten, als er niet meer over nagedacht hoeft te worden. Dat kan alleen bereikt worden door te oefenen, te herhalen en te leren van fouten. Zelfs al betekent dit het nemen van tot nu toe onbekende risico's.

Het uitgangspunt is daarmee dat politiek, instituties en bewoners samen leren en vroeg kunnen signaleren wat er speelt. Daarvoor moeten raadsleden naast een gemeentelijke verantwoordelijkheid ook een korte lijn hebben naar wijk of buurt, waar ze zichtbaar en benaderbaar zijn, wellicht omdat ze er kantoor houden. De nieuwe rolopvatting vraagt daarnaast om een college van B&W dat bewoners en ondernemers uitdaagt om op strategische onderwerpen met voorstellen te komen. Dat is wat in Lelystad is gebeurd. De urgentie van maatschappelijke doelen krijgt meer waarde als een wethouder zijn gewicht eraan verbindt, het aloude morele gezag van het gekozen bestuur blijft een belangrijke kracht. Het vergroot de kans dat partijen die zich minder betrokken voelen, zoals in het geval van Lelystad de banken, toch in het spel betrokken worden. Wat in ieder geval helpt is dat de politiek ruimte schept in haar eigen manier van besturen, prioriteiten stellen en kaders formuleren. Het kan niet zo zijn dat de overheid ambitieuze doelen stelt en strakke kaders maakt en dan de samenleving zegt, gaat u dat dan maar zelf invullen. Enige bescheidenheid is hier op zijn plaats. De wijze waarom de overheid in de participatiesamenleving beleid maakt en kaders stelt kent ook de kenmerken van trial and error. Je verwerft als lokaal bestuur gezag wanneer je de eigen zoektocht

deelt met de initiatiefnemers: we zijn op zoek naar een nieuwe balans tussen overheid en samenleving en hebben u nodig om dat goed te doen. En een belangrijk deel van de lokale ambities willen we in dialoog met u formuleren. Op tal van plaatsen  
In Nederland nemen lokale initiatiefnemers het voortouw om die dialoog naar een hoger plan te brengen (zie [www.decaleidoscoop.org](http://www.decaleidoscoop.org)).

## Oefenen met co-creatie en haasje-over spelen

Deze bestuursstijl waarbij stedelijke ambities in continue dialoog worden geformuleerd wordt co-creatie genoemd. In vele steden wordt hiermee geëxperimenteerd. Dat gebeurt in het besef dat de overheid belangrijke taken in de stad heeft liggen en het dus noch kan loslaten nog op haar eentje afkan. Co-creatie gaat allereerst over het in dialoog maken van beleid en plannen. Dat kan zowel op stedelijk als wijkniveau. Wanneer we op dat lagere schaalniveau in Lelystad kijken is de relatie tussen de aanpak met de proposities en de wijkaanpak cruciaal. Het kan niet zo zijn dat er twee parallelle werelden ontstaan. Die van stedelijke vernieuwing met het systeem van proposities en los daarvan de wijkaanpak waar met behulp van sociale wijkteams een geheel andere benadering van leefbaarheid, armoede, schuldenproblematiek en activering plaatsvindt. Het is essentieel deze circuits kort te sluiten en co-creatie te gebruiken om van onderaf verkokering te doorbreken.

Er is nog een andere vorm van co-creatie waarin niet alles samen gebeurt maar waarbij overheid en samenleving 'haasje-over' spelen: lokale initiatiefnemers nemen het voortouw, de gemeente bouwt er op voort zonder de regie over te nemen en de initiatiefnemers gaan er weer mee verder. Goed voorbeeld daarvan is het project Singelpark in Leiden, een burgerinitiatief waarin de gemeente zich zeer actief toont zonder de regie over te nemen. Wat mooi is aan deze benadering van co-creatie is dat de gemeente en corporaties niet tegen de burger zeggen: 'doe het voortaan maar zelf', maar wel 'wij hebben u nodig om er wat van te maken' en 'u bent nu aan zet en vertrouw

erop dat wij onze rol op tijd pakken'. Stedelijke vernieuwing op uitnodiging vergt deze attitude van continue wisselwerking. Niets is dodelijker dan het beeld dat de gemeente verantwoordelijkheden over de schutting gooit en/of plannen maakt die ver af staan van behoeften en belangen van haar inwoners.

## Durf te improviseren

Wanneer je als gemeente maatschappelijke initiatieven centraal stelt zul je ook goed moeten meebewegen met de grillige dynamiek van die initiatieven, hoe ze ontstaan, zich ontwikkelen en kunnen mislukken. We spraken niet voor niets hiervoor al over een proces van trial and error. Initiatieven komen op waar je het niet verwacht en passen zelden keurig binnen het beleid. Het zou zo maar kunnen dat een wijkonderneming een kant opgaat die de overheid niet voor ze had bedacht. Waar het dan op aankomt voor de gemeente: goed kijken wat er gebeurt, meebewegen met de dynamiek en durven improviseren.

Een denktank van de VNG onder leiding van Rob van Gijzel heeft daarover een behartenswaardig advies geschreven onder de titel 'Van eerste overheid naar eerst de burger' ([http://www.vng.nl/files/vng/2013\\_vng\\_improviserende-gemeente\\_web1\\_0.pdf](http://www.vng.nl/files/vng/2013_vng_improviserende-gemeente_web1_0.pdf)).

Improviseren is in de jazz-muziek vooral een kwestie van vakmanschap; degene die improviseert kan dat alleen doen als hij zijn instrument goed beheerst, als hij kan vertrouwen op een goede ritmesectie, als hij kan reageren op het publiek en als hij op tijd terugstapt om plaats te maken voor een ander (noot: Hans Boutellier heeft deze metafoer prachtig uitgewerkt in 'De improvisatiemaatschappij'). Overheden en andere instituties die zich niet bekwamen in de improvisatie worden meestal door de tijd ingehaald. Tegen de tijd dat er een nieuwe aanpak is die door het bestuur wordt omarmd is de wereld al weer veranderd. Zo staan er veel huizen in Lelystad 'onder water'. De verleiding is groot om in de vergaderzalen te gaan interpreteren wat dit voor de bewoners betekent en daar dan plannen op te maken. Maar misschien vergissen we ons in hoe betrokkenen denken en handelen of is de situatie over een jaar weer radicaal veranderd.

Wie anderen wil uitnodigen om in een bepaalde beweging mee te gaan moet dus heel goed weten in

welke dynamiek die ander zich bevindt en in staat zijn om op grillige wendingen en incidenten in te spelen. Het loont in een dynamische wereld om veel snel uit te proberen en daarvan te leren in plaats van een ambitieuze systeem uit te ontwikkelen en uit te rollen. Zo hebben in de Utrechtse Biltstraat de winkeliers aan bewoners gevraagd om stickers te plakken op leegstaande winkelpanden met daarop geschreven wat er in die winkel zou moeten komen. De actie was om twee redenen een groot succes. De respons was heel groot en nog belangrijker: ondernemers begonnen zich spontaan te melden toen ze zagen dat er zo'n grote behoefte is aan wat zij te bieden hebben. Tegen deze vorm van improvisatie en spontane orde kan geen leegstandsbeleid van de gemeente op. Het is daarom goed om bij de aanpak van stedelijke vernieuwing op uitnodiging het improviseren expliciet te benoemen als nastrevenswaardig en de werkwijze daarop te toetsen.

## Vervlecht diensten leveren en diensten afnemen

Wat interessant is aan een fenomenen als wijkonderneming en klusbedrijf is dat de rollen van afnemer en aanbieder van diensten vervlochten raken. De kortsluiting tussen die rollen is feitelijk de kracht van deze formule want het biedt maximale flexibiliteit, een aanpak dichtbij behoeften van mensen, een lage toetredingsdrempel en een grote 'gunfactor' naar het bedrijf.

Het past ook in een opkomende cultuur van wederkerigheid op lokaal niveau waarbij ondernemerschap, vrijwilligerswerk, nabuurschap en communitybuilding met elkaar vervlochten raken. In Rotterdam West runnen 80 vrijwilligers de 'leeszaal west' waar na de sluiting van de wijkbibliotheek een geheel nieuw systeem is ontstaan voor samen leren, lezen en doen. Een groep van die vrijwilligers werkt continu aan het verbeteren van de businesscase van de leeszaal. Het succes is hier de enorme betrokkenheid van alle vrijwilligers en de zorg voor elkaar, maar niet valt uit te sluiten dat het uitdraait op een combinatie met betaald werk. Platform31 heeft recent een manifest voor stedelijke ontwikkeling uitgegeven waarin het bouwen aan vernieuwende businesscases op de grens van markt en publiek initiatief centraal staat (<http://www.platform31.nl/publicaties/stedelijke-ontwikkeling-op-uitnodiging>).

In Lelystad zal het nog in ontwikkeling zijnde wijkbedrijf een succes zijn als bewoners in staat worden gesteld om daar zelf zowel diensten aan te leveren als diensten van af te nemen. Daarom is het goed dat besloten is wijkbedrijf en klusbedrijf te integreren. En als het even kan om ook diensten te verrichten die gemeente en corporaties nu laten verrichten door derden. Dat is het principe van maatschappelijk aanbesteden waarbij de werkzoekenden, vrijwilligers, klussers, ondernemers en collectieven in de wijk een streepje voor krijgen. Gemeenten als Amsterdam en Oss zijn al aan het experimenteren met dit systeem van maatschappelijk aanbesteden.

Hier ligt dus zeker voor de gemeente een bijzondere rol want ze zal er voor moeten zorgen dat deze initiatieven niet worden gehinderd door verkokerde regelgeving in de sfeer van uitkeringen, woningverbetering, wijkbeheer en inkoopbeleid. In Utrecht is recent een zogeheten stadsmakelaar aangesteld om initiatiefnemers in wijken te helpen om niet in deze kokers vast te komen zitten. Kortom: uitnodigend betekent ook binnen de instituties werken aan optimale voorwaarden voor een nieuw type maatschappelijk ondernemerschap.

## Gebruik de netwerken en stimuleer collectieve actie

We komen even terug bij onze voetbalvereniging in den Ham. Uit dat voorbeeld zijn enkele interessante lessen te trekken over hoe je als gemeente vermijdt dat je met een mooi aanbod komt waar maar 1 belangstellende op afkomt. De kracht van de voetbalclub is dat ze zelf een collectiviteit is met een groot netwerk binnen en buiten de buurt. Sociologen zeggen dan dat de vereniging een rijkdom aan sociaal kapitaal vertegenwoordigt waardoor ze de veerkracht hebben om tegenslagen om te zetten in een winst.

Het stimuleren of uitlokken van collectieve actie is dan ook een belangrijk mechanisme achter het principe van stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Een stevig duwtje in de rug en actief makelen en schakelen tussen initiatiefnemers is essentieel. Niet voor niets wordt er op lokaal niveau veel geïnvesteerd in ontmoeting en matchmaking in de vorm van ronde tafels, speeddates, pitches, wijkontbijten enzovoorts. Dat is cruciaal om ondernemerschap tot een collectieve activiteit te maken, robuuste businesscases te maken en lokale ketens en kringlopen te organiseren.

Dat duwtje in de rug geven de Rijksoverheid en het landelijk samenwerkingsverband actieve bewoners (LSA) al jaren via het stimuleren van de oprichting van wijkbedrijven en de professionalisering daarvan. Dat wordt in Lelystad dus heel mooi in de praktijk gebracht met de oprichting van het wijkbedrijf. En ook daar zien we via het propositiesysteem hoe kruisbestuiving en verbinding ontstaat tussen de verschuillende initiatieven. Je kunt daar nog een stap verder in gaan door iedereen die actief wordt in het wijkbedrijf te vragen om hun eigen netwerken aan te boren en meer mensen 'medeplichtig' aan het initiatief te maken. Dit vanuit het simpele principe van 'samen kennen we iedereen'. Daarmee kun je voorkomen dat een wijkbedrijf in oprichting op een te smalle basis blijft rusten en de sprong naar een bredere groep te groot is. En zoals je bij de voetbalclub al zag: initiatieven die goed zijn aangesloten op een breder netwerk van belanghebbenden verlagen de drempel voor gemeenten en corporaties om die te ondersteunen. De Haarlemse aanpak van de verduurzaming van de particuliere woningvoorraad is een goed voorbeeld waarbij systematisch wordt gewerkt aan het uitbreiden van de kring van betrokkenen. Daarbij wordt ook voortgebouwd op de bestaande structuur van tientallen initiatieven met speelse namen als 'de groene mug', 'het wijkencafe', 'de opgewekte woningclub', de huizendokter en de 'Energy Transition Group'. Hier wordt niet de klassieke fout gemaakt door weer een geheel nieuwe structuur te bouwen maar worden bestaande netwerken aangeboord, gesteund en verbonden. En minstens zo belangrijk: soepel heen en weer bewogen tussen netwerken op verschillende schaalniveaus en netwerken uit verschillende werelden als wijkaanpak, energie, volkshuisvesting, en lokale economie.

## Verspreid besmettelijk optimisme en geef speldenprikken

De ironie wil dat de meest hartstochtelijke initiatieven in wijken en buurten worden ondernomen door mensen die zich bedreigd voelen door instituties als gemeente en corporaties. Sloopplannen, zendmasten plaatsen, wegen verbreden, overlastgevende voorzieningen realiseren, allemaal olie op het vuur. Het lijkt ons wat te ver voeren om de gemeente te vragen om op deze manier binding en initiatief in de buurt uit te lokken.

Maar het mechanisme werkt gelukkig ook in positieve zin.

Uit onderzoek blijkt dat mensen in beweging komen als ze meegezogen worden door hun burens, vrienden en familie en door wat je besmettelijke verhalen kunt noemen. Ineens heeft iedereen het er over, je hoort het van veel kanten, het geeft een plezierig gevoel, de drempel tot handelen lijkt laag en je bent een sufferd als je hier niet aan mee doet.

Wie hierin wil kunnen sturen zal zich moeten bekwalen in de kunst van verhalen maken en vertellen (storytelling). Alleen al de speelse namen die (zoals we hiervoor zagen) Haarlemse initiatieven dragen verspreiden al een geur van plezier. Dat kun je ook vanuit de overheid meer aandacht geven en breder inzetten dan verleidelijke labels op je initiatieven plakken. De gemeente Best heeft bijvoorbeeld storytelling tot hun belangrijkste methodiek van communiceren over beleid gemaakt omdat ze door hadden dat beleidsproza doodslaat en verhalen vertellen inspireert.

In Lelystad zou je rond het fenomeen buurtbedrijf de verhaallijnen 'pioniersmentaliteit', 'zorgzaam voor je buurt en het milieu', 'je bent een dief van je portemonnee', 'samen staan we sterk' en 'we doen het lekker zelf' mixen tot een positieve buzz. Het is van belang dat dit niet wordt gestuurd door instituties als gemeente of corporatie. Ze kunnen wel initiatiefnemers ondersteunen hun eigen verhaal te articuleren en rond te laten zingen. onder hun burens, vrienden, collega's en familie. Tegen deze sociale besmetting kan geen voorlichtingscampagne op.

Gemeente en corporatie kunnen ook met strategische speldenprikken in de wijk die positieve buzz een impuls geven. Zo werd er al ten tijde van de stadsvernieuwing de hoekpandenstrategie toegepast. Investeer in de kwaliteit en uitstraling van de hoekpanden, dan is de kans het grootst dat naar alle kanten toe mensen dit voorbeeld volgen. Recent is deze aanpak nog op grote schaal in probleemwijken in Antwerpen toegepast door hoekpanden op te kopen en daar door architecten pareltjes van te laten maken. Mensen blijken heel gevoelig voor het feit dat hun burens meedoen aan woningverbetering en zullen zich dan eerder daarbij aansluiten. We noemen dit het mechanisme van besmettelijk optimisme.

## Uitnodigen met lichtheid

Het is voor een gemeente die het principe 'het initiatief ligt in de samenleving' omarmt wellicht even een teleurstelling om te beseffen dat het nog hard werken is om daar invulling aan te geven. Uitnodigen is niet voor niets een werkwoord. De troost die we bieden is dat dit allemaal niet taai hoeft te zijn. Metaforen als 'samen kennen we iedereen', 'haasje-over spelen', meebewegen met bestaande netwerken, speldenprikken uitdelen, besmettelijk optimisme en improviseren getuigen van een lichtvoetigheid die stedelijke vernieuwing op uitnodiging vleugels kan geven. Het staat voor een lokale bestuursstijl die het vraagstuk van initiatiefrijke burgers niet idealiseert of problematiseert maar licht en plezierig maakt. En voor een bestuursstijl die de dialoog en wisselwerking met de burgers centraal stelt en zich niet in een eigen bastion terugtrekt onder de noemer 'durven loslaten'. Dat wordt de grote uitdaging voor het vervolgproces van stedelijke vernieuwing op uitnodiging in Lelystad en vele andere steden in het land. Laten we daar samen voor gaan.

Frans Soeterbroek is socioloog werkzaam op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling, lokaal bestuur en doedemocratie. Hij heeft zich als De Ruimtemaker gespecialiseerd in wat hij sturing met lichtheid noemt ([www.deruimtemaker.nl](http://www.deruimtemaker.nl)).

Olof van de Wal is werkzaam bij Platform31 en heeft zich gespecialiseerd in de transitie van de stedelijke vernieuwing in Nederland, onder meer met het essay "Stedelijke vernieuwing op uitnodiging" ([www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)).



