



# **Stadmakers als happy infiltrators in de systeem- wereld**

**Frans Soeterbroek**



Stadsmarkers  
als harby  
infiltrators  
in de systeem-  
wereld

Frans Soeterbroek

**Een steeds terugkerende vraag is hoe lokale initiatieven zich verhouden tot taai structuren waarmee ze onvermijdelijk te maken krijgen. Daar zijn spanningsvolle begrippenparen voor bedacht: bottom-up en top-down, de ondernemende burger en de bureaucratie, de vernieuwers en het oude regime, de leefwereld en de systeemwereld of de burger en de instituties. Met die spanning gaan de nieuwe stadmakers verschillend om: ver weg van die taai structuren blijven, samenwerken, uitdagen of bestrijden. En waar die stadmakers zich op stedelijk niveau organiseren, doen ze wel iets van alle vier, zo lijkt het. In dit artikel wil ik ingaan op hoe je als netwerk van lokale initiatiefnemers succesvol een dansje kunt aangaan met de systeemwereld die alom aanwezig is: de lokale overheid. Eerst ga ik in op het thema hoe je schakelt tussen de perspectieven van de autonoom, de coproducent, de activist en de *happy infiltrator*. In het tweede deel van het artikel werk ik aan de hand van eigen ervaring dat laatste perspectief uit, omdat het het meest onbekende en onderschatte is. Een kleine cursus *happy infiltrator*: je wel bemoeien met die lastige systeemwereld, maar dat op een manier doen waarbij je aan zet blijft, prettig ontregelt en snel impact hebt.**

#### DANSEN MET DE SYSTEEMWERELD

##### *Afstand houden*

In het debat over lokaal initiatief is een steeds weerkerend thema dat van een overheid die initiatieven zo snel en zo nadrukkelijk omarmt dat het verstikkend werkt. Enerzijds gaat het om goed bedoeld paternalisme, anderzijds om de onbedwingbare neiging om initiatieven te gaan inkaderen in eigen beleid en

systemen.

Hoogleraar Willem Trommel heeft hiervoor het begrip 'gulzige overheid' gemunt. Publicist Jos van der Lans is in zijn benadering van sociaal doe-het-zelven een van de opinieleiders die steeds krachtig tegen die gulzige overheid waarschuwt.<sup>1</sup> Vooral vanuit

1 Jos van der Lans, Pieter Hilhorst, *Sociaal doe-het-zelven*, Atlas Amsterdam 2013.

twee motieven: de alom aanwezige overheid weet slecht om te gaan met de eigen kracht van (netwerken van) mensen. En diezelfde overheid heeft de neiging om de publieke zaak te monopoliseren of te vermarkten in plaats van te investeren in actief burgerschap in het publieke domein.

Initiatiefnemers zelf duiden dit vaak minder politiek en ideologisch en zoeken ruimte om eerst zelf tot wasdom te komen, alvorens met de logica van de overheid te dealen.

September 2012 kwam een netwerk van initiatiefnemers in Leiden bij elkaar om te praten over hoe je je kunt verhouden tot 'de instituties' en dan met name de gemeente.<sup>2</sup> Daar trok men samen de conclusie dat je als lokaal initiatief het eerste jaar van je bestaan weg moet blijven van de gemeente. Dan neem je de tijd om jezelf goed uit te vinden en sterk genoeg te worden om je niet op te laten slokken door de gulzige systemen die je graag doodknuffelen. Als je niet in je eigen kracht en netwerk blijft investeren, dwing je uiteindelijk bij 'de systeemwereld' ook te weinig respect af en komt men daar niet echt in beweging.

Binnen de overheid probeert men hierop in te spelen met concepten als overheidsparticipatie (de overheid beweegt mee met de logica van de actieve burger en niet andersom) en responsieve of faciliterende overheid.

Een denktank van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten onder leiding van burgemeester Rob van Gijssel schreef daarover een rapport waarin ze consequent vanuit de logica van initiatiefnemers redeneren.<sup>3</sup> Ze beschrijven de groei- en ontwikkelfases van initiatieven en manen gemeentes zich pas naar voren te duwen als

initiatieven een fase bereiken waarin dat past. Hun sleutelbegrip voor hen is de improviserende overheid.

Een Amsterdams initiatief, 'het Amsterdams manifest lokale democratie', gaat hier nog een stap verder in. Ze hebben in het kader van de reorganisatie van het ambtelijke apparaat aan de gemeente gevraagd om vijftig ambtenaren beschikbaar te stellen aan maatschappelijk initiatief, maar dat verzoek is (tot op heden) niet gehonoreerd. Zo'n vraag kun je natuurlijk verwachten aan een overheid die zich faciliterend wil opstellen.

### *Co-creatie*

Met name binnen de overheid zelf en vanuit onderzoekers die zich bezighouden met vernieuwing van de overheid wordt ingezet op het thema co-creatie met lokaal initiatief. Een landelijk initiatief als ambtenaar 2.0 en vele lokale versies daarvan zetten in op een verandering in het denken en handelen binnen de overheid waarin buiten- en binnenwereld vervlochten raken. Ambtenaar en blogger Davied van Berlo is het gezicht van die beweging. In deze wereld gaat het om het zoeken van bondgenootschappen tussen de vernieuwende delen van de overheid en de lokale stadmakers. Dit type ambtenaar tooit zichzelf met labels als ambtenaar nieuwe stijl, guerrilla-ambtenaar en scharrelambtenaar. Co-creatie gaat dus minder over samenwerking tussen dé overheid en dé samenleving maar om een beweging waarin een coalitie van nieuwe stadmakers binnen en buiten de overheid samenwerken om de oude systemen open te breken.

In de artikelen in dit boek over de praktijken in Rotterdam en Amsterdam

komt ook het beeld naar voren dat je voor deze vorm van co-creatie en innovatie vrijplaatsen, experimenteerplekken en platforms nodig hebt die relatief losstaan van de overheid. Kijk naar de Nieuwe Wibaut en Pakhuis de Zwijger in Amsterdam en de rol van AIR in Rotterdam. Daarbij kunnen zowel ambtenaren als burgers zich tooien met de term stadmaker. Het lastige in dit type netwerken is dat het soms lijkt of ambtenaren naast hun eigen werk deze vrijages aan mogen gaan, maar soms niet duidelijk als overheid optreden.

Waar de overheid wel als zodanig herkenbaar wil en moet zijn, zie je in de praktijk ook in een andere vorm van co-creatie die je als 'haasje-over spelen' kunt typeren. Overheid en lokaal initiatief reageren wel steeds op elkaar, maar doen vooral hun eigen ding en gaan geen gezamenlijke processen optuigen. Hoe de gemeente Leiden inspeelt op het initiatief Singelpark, is daarvan een mooi voorbeeld.

Ook het organiseren van de zogeheten G1000's is daar een voorbeeld van. De overheid stimuleert het, lokt het uit en faciliteert het, maar waakt ervoor om het zelf te organiseren, het moet een maatschappelijk initiatief blijven. Zo'n benadering is eigenlijk de essentie van de term co-creatie: verschillende werelden stemmen hun processen op elkaar af zonder dat het één proces wordt. Dat helpt ook bij het voorkomen dat initiatieven opgeslokt worden door de veelheid aan door de overheid opgetuigde processen.

Voor initiatiefnemers is er een belangrijke valkuil bij deze benadering van een bondgenootschap met vernieuwers binnen de overheid. Namelijk dat

ze opgesloten raken in een deel van de overheid dat graag met hen samenwerkt, maar daarbuiten weinig relatie opbouwen met het politieke en bureaucratische systeem. In ons netwerk van Utrechtse Ruimtemakers spreken we ook wel eens gekscherend over onze knuffelambtenaren met wie we graag samenwerken maar aan wie we ons ook niet helemaal willen overleveren. De inzet is ook om zelf rechtstreeks dieper het systeem in te dringen, zowel via de politieke als ambtelijke lijn. Daarover later meer.

*Het oude systeem overbodig maken*  
Hierboven ging het over voorzichtige vrijages met een systeemwereld die je uiteindelijk toch nodig hebt als lokale stadmaker. Onder veel initiatieven zit er echter ook een visie op een ander type samenleving waarbij die systeemwereld toch de kleur krijgt van een vijand, een achterhaalde wereld waar je niet bij wilt horen. Activistische hoogleraren als Ewald Engelen en Jan Rotmans zijn daar belangrijke woordvoerders van, respectievelijk tegen de financialisering van de publieke sector en het oude regime van de fossiele economie.

Het systeem waartegen zij zich afzetten is niet de overheid als zodanig maar de machtige coalities en netwerken van delen van de overheid en grote marktpartijen (banken, vastgoedsector, energiebedrijven en oliemaatschappijen). Ook in andere domeinen zien we deze strijd tegen oude machten: de door rendementsdenken en beheersing

2 Verslag 2<sup>e</sup> Rolling Stone bijeenkomst van Kracht in NL, 26 september 2012.

3 Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Jaarbericht 2013: 'Van eerste overheid naar eerst de burger'.

bevangen managers van grote gefuseerde instellingen in zorg, onderwijs en wonen, de *old boys networks* van managers en bestuurders bij overheid, bedrijven, adviesbureaus en onderzoekswereld, de kafkaïaanse greep die geprotocoliseerde instellingen en bureaucraten hebben op de kwetsbaren in de samenleving, de oude politieke systemen die de aansluiting met de samenleving kwijt zijn enzovoort.

Het zijn vaak de kritische opiniemakers die deze grote verhalen over foute systemen maken en uitvergroten. Systemen krijgen in deze benadering iets grotesks, ondoordringbaars en vijandigs. In deze verhalen zijn de kleinschalige initiatiefnemers de wegbereiders annex laboratoria voor een ander type samenleving. En altijd met de hoop dat ze een olievlekwerking veroorzaken, waardoor er een kantelpunt komt waarin oude systemen hun betekenis gaan verliezen.

Lokale stadmakers flirten met deze taal van de tegenbeweging en groeperen zich ook als vernieuwende bewegingen onder namen als Wij kantelaars en Kracht in NL. Maar meestal zijn ze in hun handelen veel minder militant en streven ze vooral naar gewoon mooie dingen doen en pragmatisch omgaan met overheidsregels en -subsidies. De boze systeemwereld blijft dan vaak een abstractie.

Veel stadmakers die zich door alternatieve maatschappijmodellen voelen aangetrokken, zien hun eigen initiatief als experimenteerplaats voor een nieuwe samenleving. Ze zijn er meestal trots op als dit lukt buiten het oude systeem om oftewel zonder betrokkenheid van de overheid. Want dat hoort ook bij deze activistische benadering: vooral niet denken dat je

het systeem van binnenuit kunt veranderen. Je wilt een nieuw samenlevings- of ondernemersmodel bouwen dat het oude overbodig maakt. De ouderen onder ons zullen weten dat er in de tijd van Provo nog werd gesproken over 'de lange mars door de instituties', als strategie gemunt door studentenleider Rudi Dutschke. Maar dat heeft dezer dagen een nare bijklank gekregen, omdat het al snel wordt geassocieerd met protesterende babyboomers die eenmaal zelf op het pluche regenten en graaiers zijn geworden.

Tekenend is dat een nieuwe held voor studenten, antropoloog en activist David Graeber, recent de bezetters van het Maagdenhuis in Amsterdam het volgende advies gaf: laat je niet in met het systeem, want ze gaan proberen je in te kapselen (nog zo'n term uit de jaren zeventig doemt hier op: 'repressieve tolerantie').

Het past allemaal in het veelvuldig geciteerde adagium van architect, uitvinder en futuroloog Buckminster Fuller: 'You can never change things by fighting the existing reality. To change something you must build a new model that makes the existing model obsolete.'

#### *Onbevangen infiltreren in het systeem*

Een van de bewonderaars van deze Buckminster Fuller is onze eigen uitvinder Daan Roosegaarde. Daan werd onlangs door *Vrij Nederland*<sup>4</sup> in contact gebracht met de oude provo Luud Schimmelpenninck, vooral bekend en geroemd vanwege zijn wittefietsenplan. Daan omschreef Luud in het interview als iemand die schijt aan het systeem had en noemde zichzelf daarentegen een *happy infiltrator*: ik doe gewoon mee in het

	<i>Je (nog) niet inlaten met oude systemen</i>	<i>Meebewegen en ombuigen</i>
<i>Vertrouwen op eigen kracht</i> Je niet blindstaren op de systeemwereld	Eigen model bouwen (autonoom) Vertolker: Jos van der Lans	Open samenwerking (coproducent) Vertolker: Davied van Berlo
<i>Wrijving opzoeken</i> Het systeem bestaat en daar moet je wat mee	Afzetten tegen het systeem (activist) Vertolker: Jan Rotmans	Hacken van het systeem ( <i>happy infiltrator</i> ) Vertolker: Daan Roosegaarde

**Schema 1. Vier perspectieven op systeemverandering**

systeem en besmet mensen met een andere manier van kijken. Eigenlijk doet hij Provo hiermee geen recht, want zij zijn de grondlegger van een van de meest vrolijke manieren om systemen te ontwapenen: de ludieke acties die we tegenwoordig guerrilla-acties noemen. Een schoolvoorbeeld van *happy infiltration* en dezer dagen vooral bekend van groeperingen als de *guerrilla gardeners*.

Eigenlijk is dit perspectief nog het minst bekend en toegepast door de nieuwe stadmakers in hun dansje met 'het systeem' en dat is eigenlijk jammer. Ze worden nog heen en weer geslingerd tussen 'gewoon je eigen ding doen' en 'toch maar meedoe met de taai spelregels van het systeem' en zijn meestal op lokaal niveau te slecht georganiseerd om een andere manier van omgaan met het systeem uit te proberen. Daarom ga ik straks in het tweede deel van het artikel nog uitgebreid in op dit perspectief.

#### *Systemen zacht maken*

En zo komen we bij de verwarrende vraag: hoe ga je als lokale stadmakers om met systemen als de gemeentelijke bureaucratie, de lokale politiek en grote marktpartijen? Niks van aantrekken, bevechten, het spel meespelen of *happy*

*infiltrator* zijn? Misschien helpt het om ze alle vier eens wat nader te beschouwen. (*Schema 1*)

Alle vier deze perspectieven hebben hun aantrekkelijkheid. Het mooie aan de perspectieven van de coproducent en de *happy infiltrator* is dat ze feitelijk zeggen: hét systeem bestaat niet of is in ieder geval niet een onbeweeglijke massa maar juist opgebouwd uit onderdelen die allemaal in beweging zijn. Die vloeibare systemen zijn vatbaar voor verandering en door gewoon te doen waarin je zelf gelooft, breng je dat in beweging. Je zoekt waar nodig steun en dan zal blijken dat het wel meevalt met die systeemwereld. Wie zich blindstaart op taai systemen, bouwt immers zijn eigen gevangenis. Het loont om niet te snel in abstracties over 'het systeem' en 'top-down' te vervallen, maar steeds heel concreet de vraag te stellen wat in een bepaalde context werkt. En vooral je niet te wapenen, maar gewoon iets uit te proberen met een gezonde dosis onbevangenheid en brutaliteit.

Het mooie aan de perspectieven van de autonoom en de activist is dat ze oog hebben voor de dwingende werking

4 *Vrij Nederland*, 25 februari 2015.

van systemen, regimes, instituties en macht. Als je je daaraan denkt te kunnen onttrekken, marginaliseert je initiatief al snel of word je opgeslokt. Je moet je aan de logica van systemen ontworstelen, ze actief bevechten of erop vertrouwen dat ze hun werking uiteindelijk verliezen. Deze perspectieven zijn vooral relevant gezien de veelgehoorde kritiek op lokale initiatiefnemers dat ze op geen enkele manier een bedreiging voor de systeemwereld vormen. En de veelgehoorde kritiek van initiatiefnemers is dat ze last hebben van vastzittende systemen.

Ik noem het overigens vier perspectieven en niet vier strategieën, omdat iedere actie van lokale stadmakers wel iets van meerdere van deze perspectieven in zich draagt.

Door het schakelen tussen en combineren van deze vier perspectieven maak je de systeemwereld zacht of vloeibaar. Je besmet de systemen met een nieuwe manier van stadmaken (autonoom), je implanteert nieuwe werkwijzen en verhoudingen (*infiltrator*), je voert de druk op tegenover de starre delen van het systeem waardoor veranderaars zich gesteund weten (activist) en je maakt de grens tussen overheid en samenleving vloeibaar door samen op te trekken (partner). (*Schema 2*)

Het loont dus zeer om je niet te gemakkelijk af te wenden van 'de systeemwereld' en het loont evenzeer om je niet te gemakkelijk op te laten nemen in diezelfde wereld. Radicale keuzes zijn niet nodig en dat helpt ook het beste om die systeemwereld in beweging te krijgen.

Dat is overigens ook te danken aan het feit dat de overheid zelf zo

in beweging is en delen ervan inspelen op de kracht van lokaal initiatief. Een activistische opstelling helpt vaak niet omdat je het systeem uitdaagt, maar omdat je bondgenoten binnen dat systeem de wind in de rug geeft door van buiten druk uit te oefenen op andere delen van de gefragmenteerde overheid. Wat nooit zal veranderen, is dat je zult moeten dealen met een overheid die meerdere gezichten toont.

Van der Steen, Scherpenisse en Van Twist spreken in een recente publicatie<sup>5</sup> over de sedimentatie van het bestuur. Daarmee bedoelen ze dat verschillende vormen van overheidssturing over elkaar zijn geschoven en de overheid meervoudig stuurt. Ze hebben het dan over respectievelijk de rechtmatige overheid, de ondernemende overheid, de responsieve overheid en de samenwerkende overheid. In deze benadering kun je de overheid niet als één systeem zien, noch kun je een scherp onderscheid maken tussen oude en vernieuwende delen van de overheid. Iedere vorm van sturing heeft zijn eigen logica die inherent is aan het zijn van de

<i>Perspectieven op systeemverandering</i>	<i>Zacht maken van systemen</i>
Je eigen ding doen (autonoom)	Systemen uitdagen en verleiden met nieuwe praktijk
Meebewegen en samenwerken (partner)	Grens tussen overheid en samenleving vloeibaar maken
Afzetten tegen systeem (activist)	Systemen confronteren en brengen tot een kantelpunt waarop hun logica niet meer werkt en ze moeten veranderen
Systemen hacken ( <i>happy infiltrator</i> )	Nieuwe logica en verhoudingen implanteren in systemen

**Schema 2**



overheid. Per situatie moet je als maatschappelijk initiatief uitvinden hoe je de overheid die sterk op samenwerking zijn gericht, kun je in het ene geval zien als partner voor co-creatie en in het andere geval als gulzige overheid waarvan je weg wilt blijven.

*Initiatiefnemers organiseren zich om systeem te kunnen hacken*

In mijn ogen heb je als lokale initiatiefnemers alle vier de perspectieven nodig om effectief te kunnen zijn. Bovenal zul je je op stedelijk niveau moeten organiseren om deze vier velden te bestrijken en meer dan marginale invloed te hebben. Systemen krijg je in je eentje niet in beweging. De kunst is natuurlijk om op een geloofwaardige manier daartussen te schakelen. Daar is geen recept voor, dat doe je veelal intuïtief en door steeds bij elkaar af te tasten of je bezig bent met de goede dingen. En wat je vooral doet, is het toeval en het momentum benutten.

Daarmee hebben we met ons netwerk van Utrechtse Ruimtemakers het afgelopen jaar veel ervaring opgedaan. Niet zo gepland maar meestal intuïtief reagerend op wat zich toevallig voordeed. Met terugwerkende kracht is goed te herkennen hoe we die velden hebben bespeeld en ook nog met redelijk wat impact. Met name het perspectief van de *happy infiltrator* heeft ons daarbij geholpen. Zonder dat we dit label daar opplakten, is in onze dansjes met de gemeente Utrecht goed te zien hoe we dat hebben toegepast. Omdat dat perspectief in het debat over de relatie lokale stadmakers en systeemwereld nog het meest onderbelicht is en volgens mij het meest perspectiefvol is, ga ik daar nu wat

uitgebreider op in aan de hand van eigen ervaring.

EEN KLEINE CURSUS HAPPY INFILTRATION

*Hacken van politieke processen en eigen agenda pluggen*

Begin 2014 waren de gemeenteraadsverkiezingen. Alle politieke partijen in Utrecht hadden het over het belang van initiatiefnemer in de stad en er zoomde het woord 'overheidsparticipatie' rond: de overheid dient zich te plooiën naar initiatief in de stad en niet andersom.

Al snel werd binnen ons netwerk van Utrechtse Ruimtemakers besloten om dat moment te gebruiken. We waren te laat om onze wensen nog in te pluggen bij de politieke partijen, maar hebben de avond voor de verkiezingen een raadsinformatieavond gebruikt om aan de partijen in de gemeenteraad een kant-en-klare stadmakersparagraaf aan te bieden. Het prettige motto: 'wij bieden aan om samen met u de stad te maken want daar hebben we elkaar bij nodig.' En natuurlijk concrete voorstellen om stadmakers daarbij de wind in de rug te geven. Dat viel wel in goede aarde bij de partijen en ze gingen allemaal graag op de foto met ons.

De vier partijen die het college gingen vormen, organiseerden – voordat ze iets op papier zetten – een zogeheten stadsgesprek over wat er zou moeten komen in het akkoord. Ook dat podium wilden we gebruiken. Het viel ons op dat alle thema's voor dat gesprek al vooraf waren ingevuld en jammer genoeg was de filosofie van 'samen stadmaken' of de bestuursstijl geen

5 M. van der Steen, J. Scherpenisse, M. van Twist, *Sedimentatie in sturing*, NSOB Den Haag, 2015.

onderwerp van gesprek. We hebben toen zelf een tafeltje meegenomen en neergezet als symbool voor het ontbrekende thema. En dat hebben we aan het begin van de bijeenkomst ook aan de aanwezigen toegelicht. De impact ter plekke was beperkt, maar we lieten zien dat 'samen stadmaken' niet zomaar van de agenda mocht verdwijnen.

Even leek het erop dat de partij die het voortouw nam in de collegeonderhandeling, D66, zich hard ging maken om het ook echt in het collegeprogramma te krijgen. Daarvoor gebruikten we ook gewoon de persoonlijke contacten die er met raadsleden waren. Uiteindelijk gebeurde dat niet, maar werd de filosofie van samen stadmaken wel in het collegeprogramma opgenomen met een keurige verwijzing naar ons netwerk.

*Haakjes slaan in de systeemwereld*  
Vervolgens zijn we zelf op onderdelen van ons verhaal bijeenkomsten gaan organiseren. In juni 2014 organiseerden we een oploop over voorzieningen voor en rechten van initiatiefnemers in de stad. Het ging onder meer om een initiatievenfonds, buurtrechten, buurtbegroting en maatschappelijk aanbesteden. Doel was een goede infrastructuur voor initiatiefnemers te bouwen en te zorgen dat lokaal verankerde sociaal ondernemers een gelijk speelveld zouden krijgen ten opzichte van grote commerciële partijen en de gemeentelijke diensten.

We hebben veel mensen van de gemeente gevonden die zich hierbij aansloten zowel binnen wijken, participatie, ruimtelijke ontwikkeling als Financiën. Die laatste afdeling hierbij betrekken was cruciaal, want zij zijn zo vaak de onzichtbare rem op

verandering. Maar in Utrecht bleken er juist hier een paar fijne smaakmakers te zitten. Zij namen het stokje van ons over en in oktober organiseerde de gemeente met Financiën in een hoofdrol een grote bijeenkomst waarin verder werd gewerkt aan deze instrumenten. In december volgende nog het Utrechts stadmakersfestival ('Utrecht maken we samen') en de resultaten van dit alles zijn uiteindelijk neergeslagen in een Agenda voor Initiatief. Een van de Utrechtse Ruimtemakers zit ook in een kernteam om dit verder uit te werken en te bewaken dat er ook iets mee gebeurt.

Wat we hier hebben gedaan, is in de geest van de *happy infiltrator*: het hacken van de gangbare processen van de overheid (collegeprogramma maken, financieel instrumentarium vernieuwen, stadsgesprek organiseren), een besmettelijk optimistische boodschap meegeven (we komen u helpen, samen maken we de stad), en dieper het systeem binnendringen met onze eigen agendapunten (haakje vinden in collegeakkoord, stokje overgeven aan Financiën).

*Nieuwe tafelschikking in een gesloten vastgoedbolwerk*  
Het hierboven genoemde collegeprogramma in Utrecht bevatte dan wel geen stadmakersparagraaf, er stond wel een opvallend zinnetje in dat onze aandacht trok: 'Wij gaan niet meer naar de vastgoedbeurs in Cannes!' De snoepreisjes naar deze beurs met een niet al te fijn imago waren al jaren een steen des aanstoots voor de Socialistische Partij die nu tot het college was toegetreten. Dus dat punt moest even gemaakt worden. We kwamen er echter achter dat dit een pyrrusoverwinning

voor die partij was, want het Utrechtse netwerk dat zich ieder jaar in Cannes verzamelde, had al besloten dat men elkaar voortaan op de Bouwexpo in München ging ontmoeten. In de vorm van een besloten Utrecht-diner voor honderd mensen, mede georganiseerd door de gemeente Utrecht. Ons besluit was snel genomen: we gaan op dezelfde dag (6 oktober 2014) een schaduw-diner in Utrecht organiseren om te laten zien dat de tijd voorbij is van dat soort exclusieve feestjes buiten het zicht van de stad.

We wilden bij ons diner een nieuwe tafelschikking bouwen met globaal een derde nieuwe stadmakers, een derde overheid en een derde klassieke marktpartijen.

In de gesprekken met de gemeente over dit initiatief bleek dat deze er best graag aan wilde meewerken en daarom kwam het verzoek of we het op een ander moment wilden organiseren, zodat de mensen die naar München gingen ook bij ons aanwezig konden zijn. Dat hebben we als *happy infiltrators* gehonoreerd, want 'het systeem' wilde wel meewerken aan ons experiment met een nieuwe tafelschikking.

Uiteindelijk hebben we met enig gevoel voor theater drie weken na München het Utrechts vastgoeddiner voor honderd mensen georganiseerd in een grote leegstaande fabriekshal, de 'Werkspoorkathedraal'.

Aan tien thematafels hebben we tijdens het diner gesprekken georganiseerd over onderwerpen die ons aan het hart liggen: hoe lokale initiatieven uit de hoek kunnen komen van tijdelijkheid, gebiedsontwikkeling zonder ontwikkelaars, nieuwe stadmakers als neutrale gebiedsontwikkelaar, een gelijk speelveld rond maatschappelijk

vastgoed, bondjes maken tussen oude en nieuwe ontwikkelaars enzovoort.

Zo deden we drie dingen tegelijk: op een theatrale manier aanklagen en hacken van het besloten Utrecht-diner in München, zelf een nieuwe tafelschikking en nieuwe relaties bouwen en de deelnemers besmetten met verhalen en praktijken over het nieuwe stadmaken. Het initiatief bracht ook onze eigen ideevorming verder en het zette ons verder op de kaart als serieuze partij in de stad. En (van niet te onderschatten belang), het was goed voor het zelfvertrouwen en de binding om zoiets bijzonder te organiseren.

Het leverde ook een mooie basis op voor vervolggesprekken met ambtenaren en politici. Een mooie bijvangst van deze actie was dat de gemeenteraad steeds nieuwsgieriger werd naar onze benadering van gebiedsontwikkeling. Het mondde uit in een afspraak om met en voor de gemeenteraad een werkconferentie te organiseren rond de vraag hoe je het principe 'samen maken we de stad' toepast bij gebiedsontwikkeling.

#### *Firten met de provincie*

Tot nieuwe tafelschikkingen met gemeente en marktpartijen komen we ook via de band met derden. Het was ons bekend dat de provincie de gemeente Utrecht helpt met binnenstedelijke woningbouw en herstructurering. We hebben toen een gesprek tussen initiatiefnemers in de stad en de provincie georganiseerd om elkaar te leren kennen en af te tasten hoe de provincie staat tegenover een actieve rol van nieuwe stadmakers bij herstructurering. Een half jaar later betaalde deze investering zich op een bijzondere manier uit. We kregen van de provincie de uitnodiging om voor het eerst met

een tiental nieuwe stadmakers deel te nemen aan de jaarlijkse oploop van overheden en marktpartijen rond de woningbouwopgave. De provincie organiseerde die bijeenkomst samen met de gemeente Utrecht en de provincie heeft ons daar naar binnen gepraat. De *buzz* die we zelf organiseerden met het vastgoeddiner heeft ongetwijfeld bijgedragen aan deze uitnodiging.

Op deze conferentie met als thema 'de flexibele stad' zijn we inderdaad met tien mensen uit ons netwerk geweest en waren we goed zichtbaar. Hier was een mooie bijvangst dat we de ervaringen van deze dag gebruikten om onze eigen visie op gebiedsaanpak te verstevigen. Onderdeel van de conferentie was een tour door een van de gebieden in Utrecht waar Utrechtse Ruimtemakers niet zo actief zijn: de spoorzone/2<sup>e</sup> Daalsedijk.

Wat ons opviel aan het gebiedsproces daar, was dat de gemeente de ontwikkeling van het gebied geheel uit handen gaf aan grondeigenaar NS en de daardoor ingeschakelde projectontwikkelaars. Dat vonden we toch wel een erg magere invulling van het principe 'samen maken we de stad'. We hebben daarom de stoute schoenen aangetrokken en hebben zij aan zij met buurtbewoners ingesproken op een raadsinformatieavond. Zij spraken over hun eigen belangen en zorgen en wij over hoe je zorgt dat je zo'n gebied kunt ontwikkelen door naast de eigenaars ook de pioniers, de omwonenden en breder de stadsbewoners te betrekken. We zochten er ook de publiciteit over door middel van een column van een van ons in een lokale krant.

#### *Hacken van Agenda Stad*

Een recenter voorbeeld van via de band

binnenkomen is de uitnodiging die we via Pakhuis de Zwijger kregen om met een Utrechtse delegatie deel te nemen aan een conferentie over Agenda Stad. Een ambtelijk en bestuurlijk proces waar wij op het niveau van stad en regio Utrecht niet aan tafel zitten. We besloten eerst om niet naar de conferentie te gaan omdat die nogal ver van ons bed was, maar in tweede instantie kozen we er toch voor om ons ermee te bemoeien als nieuwe poging om een ander type gesprek over de stad te krijgen in Utrecht. We pasten de methode 'overheidsprocessen hacken' weer toe en schreven onze eigen versie van Agenda Utrecht onder het motto: 'Bij samen stad maken hoort dat de gemeente het initiatief aan anderen overlaat en daarom geven wij nu deze voorzet.' Aan de vierhonderd deelnemers van de conferentie hebben we deze uitgereikt bij de ingang en de reacties waren zonder meer positief. De ervaring is nog te vers om de doorwerking ervan te kunnen beoordelen, maar het zal ongetwijfeld leiden tot een nieuw gesprek met de gemeente over hoe je samen stad maakt.

#### CONCLUSIES

Hierboven hebben we tastbaar gemaakt wat het betekent om als collectief van stadmakers als *happy infiltrator* te opereren. Je geeft een draai aan de instrumenten, processen en spelregels van het systeem (hacken), je neemt brutaal het voortouw en plugt je agenda in waar dat kan. Je bouwt zelf aan nieuwe tafelschikkingen en je slaat steeds nieuwe haakjes dieper in het systeem. En je schuwt de symbolische en theatrale kant van deze acties niet. Daarbij is het vooral de kunst om positief uit te dagen (*offer they can't*

*refuse*, besmettelijk optimistisch verhaal, dialoog zoekend) en er iets constructiefs aan over te houden, al dan niet als mooie bijvangst. (*Schema 3*)

Wat je goed kunt zien aan onze acties van het afgelopen jaar, is hoe je door je als stadmakers stedelijk te organiseren en je daarbij de stijl van de *happy infiltrator* aan te meten snel een plek aan vele tafels kunt veroveren. De resultaten zijn niet altijd goed meetbaar en met zo'n jonge geschiedenis slechts

deels zichtbaar, maar alles overziend hebben we wel een grote stap kunnen zetten. En dat met een nauwelijks gestructureerd verband van een kleine harde kern van actieve mensen. Van versnipperde initiatieven naar een netwerk met enig gezag, van de gemeente volgend naar stad meemaken, van bescheiden wensen naar een ambitieuze collectieve agenda, van knuffelstatus naar kritische maar gewaardeerde partner.

Ik ben er ook van overtuigd dat een

<i>Actie</i>	<i>Happy infiltrator</i>	<i>Effect op systeem</i>	<i>Doorwerking en bijvangst</i>
Stadmakersparagraaf (maart 2014)	Overheidsprocessen hacken Agenda pluggen Nieuwe haakjes in het systeem	Principe 'samen maken we de stad' met verwijzing naar ons in collegeakkoord	De formule 'samen maken we de stad' zingt rond Intensievere contacten met raadsleden
Eigen tafel meenemen bij stadsgesprek (april 2014)	Tafelschikking veranderen Overheidsprocessen hacken Theatrale interventie	Gering	Onduidelijk
Conferentie financieel instrumentarium (juni 2014)	Agenda pluggen Nieuwe haakjes in het systeem	Concrete acties en aanbevelingen Gemeente komt in beweging en neemt stokje over	Rechtstreekse samenwerking met afdeling Financiën Doorwerking in gezamenlijke 'agenda voor initiatief'
Vastgoeddiner (oktober 2014)	Tafelschikking veranderen Theatrale interventie Besmetten met nieuwe verhalen Nieuwe haakjes in systeem	Nieuwe contacten/bondjes bij gemeente en vastgoedwereld Aanscherpen eigen agenda stads- en gebiedsontwikkeling	Afspraak gemeenteraad voor werkconferentie gebiedsontwikkeling nieuwe stijl Erkenning als interessant netwerk en gesprekspartner
Inbreken in regionaal netwerk wonen (februari 2015)	Via de band binnenkomen Nieuwe haakjes in het systeem	Stadmakers aangesloten op netwerk wonen	Bijeenkomst gebruikt om eigen visie op gebiedsaanpak aan te scherpen en uit te dragen
Presentatie Agenda Utrecht (april 2015)	Via de band binnenkomen Overheidsprocessen hacken Besmetten met nieuw verhaal	Initiatief zingt rond als constructieve bijdrage aan Agenda Stad	Nog onduidelijk

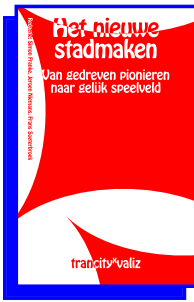
**Schema 3**

basishouding van *happy infiltrator* zowel helpt om het plezier en de binding erin te houden alsook om effectief te zijn in een wereld met complexe systemen. Je bemoeit je met de systeemwereld, gebruikmakend van de daar gangbare processen en instrumenten maar op je eigen condities, waar nodig ontregelend en op zelf gekozen momenten.

Ik haal zelf uit het bovenstaande tien lessen voor initiatiefnemers in steden die zich afvragen wat een stedelijk collectief kan bereiken in de systeemwereld.

- 1 Wil je op lokaal niveau dealen met 'de systeemwereld', dan loont het om een stadsbreed collectief van stadmakers op te richten als partner voor de gemeente. Zeker gezien de huidige tijdgeest van een overheid die zich gedwongen voelt om meer mee te bewegen met maatschappelijk initiatief.
- 2 Bouw je netwerk op de doe-kracht van initiatiefnemers in de stad, maar zorg ook dat je mensen aan boord hebt die zich met stadsbrede ontwikkelingen en 'de systeemwereld' willen bezighouden.
- 3 Zorg dat je niet geheel opgeslokt wordt door de (participatie)agenda van een gulzige gemeente. Neem de tijd om jezelf goed neer te zetten en zorg dat je het initiatief zelf houdt. Houd ruimte om dingen te doen waar 'het systeem' buiten beeld blijft of last van heeft.
- 4 Zoek je ankerpunten en bondgenoten zowel bij de lokale politiek, de schil van participatievriendelijke ambtenaren alsook dieper in de systemen.

- 5 Organiseer vormen van co-creatie met de overheid op 'neutraal' terrein (lokale platforms) en maak er niet te taaie gezamenlijke processen van. Probeer elkaar het stokje door te geven en 'haasje-over' te spelen in plaats van alles samen proberen te doen.
- 6 Gebruik het toeval en het momentum en stel je steeds de vraag welke van de volgende perspectieven daarbij kunnen helpen: de auto-noom, de *happy infiltrator*, de activist en de coproducent. Schakel daar intuïtief tussen en reflecteer samen op hoe dat uitpakt.
- 7 Zorg dat het perspectief van de *happy infiltrator* doorklinkt in de meeste dingen die je onderneemt in de systeemwereld. Dat geeft energie, zet je snel op de kaart en is behoorlijk effectief als je spelregels in de stad wilt veranderen zonder mee te gaan in taaie processen.
- 8 Hack de systeemwereld door je de (beleids)processen, instrumenten en spelregels van de overheid toe te eigenen en er een eigen draai aan te geven. Maak er vooral een *offer they can't refuse* van, dat vormt een goede basis voor een vervolg-gesprek.
- 9 Bouw brutaal zelf nieuwe tafelschikkingen in de stad en probeer via de band van derden aan tafels te komen die moeilijk toegankelijk lijken.
- 10 Zet bij de dansjes met de systeemwereld zowel in op een goede infrastructuur voor lokaal initiatief als op een diepere systeemverandering waarin gemeentes meer volgens de logica van die initiatieven leren werken.



Het artikel dat u zojuist heeft gelezen is onderdeel van de publicatie:

### *Het nieuwe stadmaken*

*Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*

Redactie: Simon Franke, Jeroen Niemans, Frans Soeterbroek

ISBN 978-94-92095-05-3

Deze essaybundel is een uitgave van trancity\*valiz i.s.m. Platform31 en Jaar van de Ruimte. Het thema van het boek is de sterke groei van lokale initiatieven in de leefomgeving. Dat gaat van gebruik van leegstaande gebouwen tot stadslandbouw op braakliggende terreintjes tot organische gebiedsontwikkeling. Aanvankelijk waren het vaak tijdelijke projecten in de pauze van de ruimtelijke ontwikkeling, veroorzaakt door de economische crisis. Maar burgers en professionals ontdekken hoe leuk het is om zelf je leefomgeving vorm te geven – je eigen woning, je eigen buurthuis, je eigen sociale onderneming – om zelf de stad te maken. Nieuwe energie komt vrij, bewoners nemen het publiek domein in bezit, publieke waarden zijn belangrijker dan zo veel mogelijk geld verdienen, nieuwe vormen van collectieve samenwerking ontstaan.

Na een aantal jaren pionieren dienen zich vragen aan. Bijvoorbeeld hoe projecten die draaien op onvermoeibare vrijwilligers en/of tijdelijke subsidies gecontinueerd kunnen worden. En: we vinden het denken in de tegenstelling bewoners-gebruikers versus overheid en marktpartijen niet productief, maar hoe kunnen lokale initiatieven dan doordringen in de institutionele praktijk van ruimtelijke ordening en stedelijke ontwikkeling? De volgende fase van de burgerinitiatieven dient zich aan; hoe ziet die eruit?

De publicatie bevat de volgende artikelen:

- *Gedreven pioniers* – Simon Franke, Jeroen Niemans, Frans Soeterbroek
- *Agenda stadmakers. Van burgerkracht naar burgermacht* – Joachim Meerkerk
- *Stadmakers als happy infiltrators in de systeemwereld* – Frans Soeterbroek
- *De (her)ontdekking van de publieke zaak* – Simon Franke, Bart Lammers, Arnold Reijndorp
- *Het onbenutte potentieel. Klein initiatief voorkomt grote interventies* – Marc Holvoet, Ed Ravensbergen, Peter Paul Witsen
- *Open stad* – Zef Hemel
- *Urban curators. Ontwikkelen zonder eigendom* – Saskia Beer, Sabrina Lindemann, Emilie Vlieger
- *Stadmakers Rotterdam. Connectiviteit, common grounds, contract* – Arie Lengkeek
- *Begin ergens!* – Marije van den Berg, Marit Overbeek
- *Ondernemerschap en de emancipatie van het stadmaken* – Sjors de Vries
- *Financiering van de uitkomsteneconomie* – Joost Beunderman
- *Inzichten en praktijken* – Stadmakers in het land
- *Het nieuwe speelveld voor stadmakers* – Frans Soeterbroek, Jeroen Niemans, Simon Franke

De publicatie is à €19,50 verkrijgbaar in de boekhandel of via de [webwinkel](#) van Trancity.



Copyright 2015

Op de tekst in deze uitgave is een Creative Commons Naamsvermelding–Niet-Commercieel–GeenAfgeleideWerken licentie van toepassing. De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven, onder de volgende voorwaarden:

- *Naamsvermelding.* De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met uw werk of uw gebruik van het werk).
- *Niet-Commercieel.* De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.
- *Geen Afgeleide Werken.* De gebruiker mag het werk niet bewerken.