



# Participatie

**Waarom is participatie zo populair, terwijl verwante begrippen duidelijk aan enthousiasme ingeboet hebben? Inspraak bijvoorbeeld, roept bij veel mensen het beeld op van schreeuwen in doorrookte zaaltjes zonder veel resultaat. Of zeggenschap, dat mensen vooral associëren met een bepaald model broek en gebreide sokken. Participatie blijft echter actueel, onder meer omdat we steeds beter inzien dat je niet zonder kunt.**

## Inhoud

2

**INBURGEREN**  
leer je in het echte leven

4

**JONGEREN**  
slimme wereldverbeteraars

6

**DUURZAAMHEID**  
de overheid als warme lamp

8

**DE WIJKRAAD**  
participeren moet je leren

9

**BOTSENDE ZENDERS**  
column

10

**ACTIEVE ACHTERBAN**  
OR zet in op communicatie

12

**GROOTSTE MOND**  
dilemma's bij participatie

Was inspraak soms een opgelegd pandoer, en kwam zeggenschap teveel uit één bepaalde koker, het belang van participatie wordt inmiddels door links en rechts - als dat nog bestaat - en door hoog en laag - dat bestaat zeker nog - ervaren en onderschreven. Slimme ondernemers weten dat goed contact met hun medewerkers, via de OR of anderszins, onmisbare informatie oplevert over wat beter kan en beter moet. Politici merken dat onvoldoende contact met burgers stemmen kost.

Verstandige bestuurders ondervinden dat op de lastigste beleidsterreinen de direct betrokkenen met waardevolle suggesties bij willen en bij kunnen dragen aan oplossingen. Gemeenten zoeken aansluiting met moeilijk bereikbare groepen burgers en ontdekken dat ze door participatie te organiseren wegen openen naar eerder ondenkbare 'partners'.

De andere reden voor de populariteit van participatie is dat de collectieve slimheid over succesfactoren voor participatie met sprongen is gestegen. Een niet-uitputtend lijstje, zoek de verschillen:

<p>éénrichtingsverkeer algemeen en oeverloos top down en saai herhaling van zetten alleen geven investering in een zwart gat</p>	<p>informer en luisteren specifiek en concreet veelsoortig en veelzijdig anders dan anders er iets voor terug krijgen eigenaarschap en partnerschap</p>
--	---

Desondanks overkomt het veel organisaties nog in bekende valkuilen te trappen. Eén van de ingewikkeldste lessen over participatie is dat het niet moet worden gezien als 'er mogen mensen meedoen aan mijn beleid'.

Participatie veronderstelt mede-eigenaarschap (het is ook ons probleem of onze opgave), tijdige betrokkenheid (namelijk vanaf het begin), en het recht om kritiek te leveren (ideeën leveren over veiligheid impliceert ook commentaar mogen geven op de organisatie van



Participatie: .....

de veiligheid tot nu toe). Wie kaatst kan de bal verwachten, zo is het spel.

Eén van de meest verfrissende lessen over participatie is dat het niet fout gaat als inbreng niet in zijn geheel wordt overgenomen. Mensen die deelnemen aan een participatieproces houden in het algemeen van heldere antwoorden, onderbouwing bij keuzes, daadkrachtige besluitvorming. En snappen bijna altijd dat er een afweging van meer belangen plaats moet vinden. Communicatie is daarom een zeer belangrijk element in participatieprocessen: over inhoud, procedure, terugkoppeling.

Dit Beukblad beschrijft allerlei typen participatievraagstukken, bezien vanuit alle mogelijke partijen. Het geeft zicht op veel kwaliteit, energie en enthousiasme. En maakt duidelijk dat aandacht voor communicatie en processen essentieel is voor geslaagde participatie.

DORIEN DE WIT

## De wereld achter de wachtlijsten

# Inburgeren leer je

Groeiende onvrede over het inburgeringsproces van nieuwkomers in Nederland leidde in 2000 tot de oprichting van de Taskforce Inburgering. Als eerste taak moest deze projectorganisatie ervoor zorgen dat de 'oudkomers' - allochtonen die al in Nederland wonen - zo snel mogelijk aan een inburgeringscursus konden beginnen. De wachtlijsten waren enorm in 2000. In het tweede jaar breidde de opdracht zich uit tot verbetering van het hele inburgeringsproces. Speerpunt van dit verbeterproces is participatie: deelnemen aan de samenleving en op grond daarvan bekijken welke kennis je nodig hebt. 'Inburgeren is leren door participeren' zo omschrijft Ella Vogelaar, projectleider van de Taskforce, het op de website.

De Taskforce organiseert zelf geen inburgeringsproces of cursus. Zij ondersteunt op alle mogelijke manieren de grote gemeenten en met haar samenwerkende organisaties, aan wie het rijk de 'inburgering' delegerde.

Zogenaamde Taskforce - accountmanagers gaan het hele land door om advies en begeleiding bij inburgeringsprojecten te geven. Zo ook Sami Hamzaoui, hij werkt mee aan de oprichting van een Regionaal Bureau Nieuwkomers door acht Limburgse gemeenten.

### Koppeling

"Een cursus 'inburgeren' heeft alleen kans van slagen als er een koppeling plaats vindt tussen de leerinhoud en het leven van de nieuwkomers als lid van onze samenleving. De Afrikaanse vrouw die graag een beroepsopleiding wil volgen, heeft een ander inburgeringsproces nodig dan de zwangere vrouw die grond onder haar voeten krijgt als ze het idioom leert om met de verloskundige te praten," legt Hamzaoui uit. "Het is dus heel belangrijk dat er, voordat inburgeraars aan een cursus beginnen, een grondige intake plaatsvindt. Daaruit moet een beeld van deze man of vrouw oprijzen: wat zijn zijn/haar wensen, wat stellen zij zich voor van hun nieuwe leven in Nederland, met welke talenten en capaciteiten zijn ze uitgerust. En wat moet er gebeuren zodat deze man, deze vrouw een eigen plek in de

samenleving kan veroveren. De inburgeraar staat centraal. Dat is een heel ander verhaal dan beginnen met een algemene taal cursus, waar de mensen weliswaar wat

wereld achter de wachtlijsten'. Een andere belangwekkende uitkomst was de verkokering van de uitvoerende instanties en organisaties. De Sociale Dienst, de afdeling



..... informeren en luisteren .....

Nederlands leren maar net niet die taalvaardigheid waarmee ze in hun nieuwe leven de eerste stappen kunnen zetten. De meesten willen niets liever dan zo snel mogelijk een zelfstandig bestaan leiden." De noodzaak van deze koppeling van taal aan het dagelijks leven was één van de resultaten van het onderzoek in 2000 na oorzaken van de wachtlijsten voor inburgeringscursussen. Hamzaoui beschrijft het onderzoek als een verkenning van 'de

Bevolking, de afdeling Welzijn, de Regionale Opleidingscentra (ROC's), de Centra voor Werk en Inkomen (CWI's), ze waren er allemaal bij betrokken, maar samenwerking en afstemming bleek een zware opgave. Bovendien de financiën, wat moet wanneer uit welke pot betaald worden.

### Het wiel

En dan ook nog: gemeenten in het hele



Sami Hamzaoui

# in het echte leven

land waren ieder voor zich bezig een wiel uit te vinden. De Taskforce probeert daar verandering in te brengen met haar Ontwikkel Traject Intergemeentelijke Samenwerking (OTIS). In Limburg is daar vorig jaar heel hard aan gewerkt. De acht gemeenten Kerkrade, Heerlen, Voerendaal, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Onderbanken en Simpelveld besloten om als samenwerkingsverband Parkstad Limburg een Regionaal Bureau Nieuwkomers op te zetten. De Taskforce vroeg De Beuk om samen met het intergemeentelijke projectteam een inrichtingsvoorstel te ontwerpen voor zo'n Regionaal Bureau Nieuwkomers. Simon Geerkens was één van de leden van het projectteam. "In onze regio was duidelijke animo voor samenwerking. De ambtenaren die in de verschillende gemeenten 'inburgering' in hun portefeuille hadden, riepen zelf al eerder een overleg in het leven. Vooral de ambtenaren van de kleine gemeenten waar zich maar twee of drie nieuwkomers per jaar aanmelden, hebben onevenredig veel werk om alle informatie rondom het inburgeringproces te verwerken. Inburgering is immers maar één van de vijf of zes beleidsterreinen, die zij moeten bestrijken," legt Geerkens uit.

De ambtenaren in Limburg zaten helemaal op de lijn van de Taskforce en wilden een organisatie waarin de inburgeraar centraal zou staan, taal en werk c.q. leven aan elkaar gekoppeld werden en de verkokering teruggedrongen. "Bovendien", zo stelt Geerkens, "ging het er ons ook om uniform en eenduidig beleid te voeren. Maatschappelijke begeleiding moet in alle gemeenten dezelfde inhoud hebben. Voorzieningen moeten in alle gemeenten op dezelfde manier ingevuld worden. Het mag niet gebeuren dat recht op openbaar vervoer in de ene gemeente ingevuld wordt met de verstrekking van een fiets terwijl de andere gemeente buskaarten uitdeelt. Bedenk eens hoe vreemd nieuwkomers opkijken als iemand in weer en wind moet fietsen, terwijl zijn medecursisten uit de bus

komen. Dat kun je bijna niet uitleggen."

## Keten

Begeleid door de Beukadviseurs Febe Deug, Dick Ernste en Esther Moonen heeft het projectteam een prachtig inrichtingsplan gemaakt voor een Regionaal Bureau Nieuwkomers. Het grootste voordeel ervan is dat alle nieuwkomers in een centrale organisatie binnenkomen en dat daar een traject op maat uitgestippeld wordt. Elke nieuwkomer krijgt een trajectbegeleider toegewezen en daarnaast een maatschappelijk begeleider. De schaalvergroting maakt een efficiëntere inkoop van onderwijs- en welzijnsvoorzieningen mogelijk. De regionale keten van onder meer scholing (ROC), werk (CWI), bureau vroegtijdige schoolverlaters en de vreemdelingendienst is beter beheersbaar. "Zo'n goedwerkende keten gaat verkokering tegen," zegt Geerkens, "de betrokken organisaties weten van elkaar en vertellen aan elkaar wat ze doen. Zo blijft de nieuwkomer en zijn inburgeringproces goed in beeld en dat maakt de kans op uitval en afhaken kleiner."

## Belangen

Op ambtelijk niveau is het plan in kunnen en kruiken, het inrichtingsvoorstel gaat inmiddels de lange weg door de politieke molen en bestuurlijke besluitvorming. Behalve de vraag of en hoeveel geld gemeenten (over) hebben voor het Regionaal Bureau Nieuwkomers, spelen ook plaatselijke belangen een rol. Geerkens noemt een actueel voorbeeld: "Kinderopvang is onmisbaar om het nieuwkomers de kans te geven een opleiding te volgen. Nu kopen enkele gemeenten die opvangplaatsen in bij de lokale aanbieder, die daaraan een deel van het bestaansrecht ontleent. Beter zou de kinderopvang direct bij de ROC's gevestigd kunnen zijn, dat verhoogt het gemak voor de ouders en verlaagt de drempel voor deelname. Maar wat zijn dan de gevolgen voor de plaatselijke kinderopvang?"

Bestuurders moeten dus keuzes maken. Het projectteam van Parkstad Limburg gaat een spannend najaar tegemoet. De Taskforce Inburgering houdt de besluitvorming ook goed bij. Parkstad Limburg zou een mooi voorbeeld van 'good practice' voor andere gemeenten kunnen worden. En de nieuwkomers zelf? Tot nu toe gaat de herinrichting van het inburgeringproces over en niet met hen; pas op het moment dat ze inburgeren staan zij centraal, dan ligt er maatwerk in het verschiet. In Limburg onderkent Geerkens die situatie: "De trajecten gaan een jaar duren, daarna staan de nieuwkomers op eigen benen. Na een half jaar zoeken wij hen weer op voor een terugkoppeling. Weer een half jaar later volgt er een evaluatie. Dan horen we of we het goed gedaan hebben."

## SIMONE VELDVOER

*De Taskforce Inburgering heeft De Beuk ook gevraagd de pilot 'intergemeentelijke samenwerking' in het Rijnmondgebied te begeleiden. Uitgebreide informatie over de Taskforce vindt u op [www.taskforce-inburgering.nl](http://www.taskforce-inburgering.nl)*

Dick Ernste



Febe Deug





Harrie Peters



Ilja Aussems



Dick Ernste

## Provincie Gelderland zet in op jongerenparticipatie

# Ze zijn slim, snel en inspirerend

Jongerenparticipatie is de provincie Gelderland ernst. “Omdat jongeren frisse ideeën hebben en omdat jongeren ons kapitaal van de toekomst zijn”, verklaart Harrie Peters, beleidsambtenaar jongerenparticipatie. “Ze zijn slim, snel en inspirerend”. De initiatieven die her en der in Gelderland al genomen zijn worden gekoesterd en nieuw beleid is in de maak. De provincie vroeg De Beuk na te gaan hoe je jongerenparticipatie succesvol kunt vormgeven en een Plan van Aanpak te schrijven. Dat ligt inmiddels op de tafel bij de statenleden en maakt goede kans. “De provincie wil naar de burger toe en uit de statenleden is een initiatiefgroep Interactief Beleid samengesteld. Daar valt zo’n mooi plan zeker in goede aarde”, zegt Peters.

Gelderland ontplooit al langer jeugdparticipatie-activiteiten. Zo is er het Model European Parliament waaraan Gelderse havo/vwo-scholieren deelnemen. Het Visie-festival bestaat ook al langer en er hebben inmiddels enkele bijeenkomsten plaatsgevonden in het kader van de Visie-tour waarbij statenleden jongeren in hun eigen omgeving opzoeken. Deze activiteiten hebben mooie voorbeelden van good practice opgeleverd en behatenswaardige aandachtspunten.

Zoals de bemoedigende ervaring dat er niet heel veel voor nodig is om jongeren tot participatie uit te nodigen. Peters: “Je moet wel naar hen toe, je moet hen absoluut op een spoor zetten, maar eenmaal door een onderwerp geboeid zijn ze zeer gedreven en supersnel in het verzamelen van informatie voor een sluitende argumentatie. We hebben een groep jongeren gehoord over het Gelredôme, het voetbalstadion hier in Arnhem. Dat ging over subsidies voor het stadion, over wel of niet betaald voetbal en waarom een overheid zich daar mee moet bemoeien. De gedeputeerden waren onder de indruk van de visie van de jongeren. Wat jullie hier aan argumenten te berde brengen, dat hebben wij in de Statenzaal nog niet gehoord, zei één van de statenleden.”

Behalve het populaire item voetbal, leven er in Gelderland genoeg beleidsthema’s die de wereld van jongeren raken. Milieuproblematiek, verkeer en vervoer, veiligheid, werkgelegenheid, Peters kan er de concrete voorbeelden zo bij geven. “Een VWO 5 klas uit Duiven moest een groot project over klimaatverandering doen en gelukkig bedachten de leerlingen dat de provincie misschien wel informatie kon leveren. Zij herinnerden zich de hoogwaterperiode halverwege de jaren negentig en de dijkverzwaring die er toen op volgde. Ze hebben een mooie avond georganiseerd met ambtenaren van de provincie, van Rijkswaterstaat hun ouders deden mee. Een abstract thema als klimaatverandering

bleek toen ook te gaan over de vraag wat er gebeurde als hun woongebied onder water gezet zou worden, of hun eigen huis onder zou lopen of net niet. Als je het hebt over ‘good practice’, dat was good practice. Zo zijn er diverse happenings georganiseerd. Iedereen was enthousiast. Ook de ambtenaren, ook de statenleden, de wisselwerking met zulke jonge mensen maakt energie los.”

De Tweede Fase in het Voortgezet Onderwijs biedt nieuwe kansen om jongeren zelf themabijeenkomsten te laten organiseren en om in projecten als een provinciaal jeugdpanel plaats te nemen. “Docenten zien duidelijk hoe ze items uit de politiek, uit de samenleving op de agenda kunnen zetten,” vertelt Peters. Jongerenparticipatie is gebaat bij een goede samenwerking met het onderwijs. Onder meer omdat er bij de organisatie veel aandacht voor methodiek nodig is. “VMBO-ers vragen om een andere benadering dan de HAVO/VWO-leerlingen,” zegt Peters, “de VMBO-ers blijven dichter bij huis in de keuze van thema’s, ze zien graag snel resultaat en haken af bij verbale hoogstandjes en strategische spelletjes. Terwijl de HAVO/VWO-groep daar soms juist een handje van heeft. Daar moet je goed rekening mee houden als je vertegenwoordigers van beide groepen bij elkaar zet. De VMBO-ers mogen niet afhaken, het gaat om een heel grote groep jongeren.”

Als jongerenparticipatie in beleid wordt omgezet moeten de gedeputeerden in hun besluitvorming ook ruimte maken voor de inbreng van de jongeren. “Dat is een fundamentele voorwaarde”, weet Peters, “je inzetten en later merken dat er niets met je werk is gedaan, is de dood in de pot.” Maar dat geldt niet alleen voor jongeren, toch?

*Tien aandachtspunten bij jongerenparticipatie, u vindt ze op [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl) Uit het rapport: Kansen voor jeugdparticipatie in Gelderland (augustus 2001) van Ilja Aussems en Dick Ernste.*

# Wereldverbeteraars

“Jongeren gunnen iedereen het beste van het leven”, zegt Ronald van Bruggen, “en vooral als ze een beetje gaan nadenken over maatschappelijke processen, zo rond hun vijftiende, zestiende jaar, voelen ze drang om de wereld te verbeteren, willen ze zich inzetten. Maar hoe en waar te beginnen. Dat is het struikelblok. Komen ze in die periode van hun leven een goede organisatie tegen, een club die een beetje aansluit bij wat ze zelf denken en voelen, dan worden ze actief, dan kunnen ze hun energie ergens op richten. Maar blijven ze maar een beetje rondlopen met hun gedachten en ideeën, dan verzandt die drive. Onderhuids blijft het wel een beetje broeien, daarom kunnen ze ook zo warm lopen voor iets dat later nog op hun pad komt. Maar ja, dan is hun leven vaak ook al weer zo gevuld.”

De 21-jarige Van Bruggen liep, toen hij op de middelbare school zat, wel tegen zo'n club aan: een uitwisselingsproject met



..... specifiek en concreet .....

Israëliëse jongeren. “Dat was mijn eerste ontmoeting met jongeren uit andere landen en ik vond het fascinerend om met leeftijdgenoten te praten die vanuit een heel andere achtergrond over dezelfde dingen nadachten als waar ik mee bezig was”.

Door die ervaring geïnspireerd had hij het er thuis - in Tiel - over met de mensen in zijn omgeving. “Met elkaar praten over zaken die in de wereld om je heen een rol spelen, dat bleken veel meer mensen te willen. Ze hebben het er sowieso wel over, ik bedoel, daar gaan ook de gesprekken in de sportkantine of in het café over. Maar we bedachten dat we er af en toe een speciale avond voor gingen organiseren. Daar kwam nog bij dat er in Tiel iemand was doodgeschoten in het uitgaanscircuit en dat raakte ons natuurlijk

heel erg. Iedereen wilde in het weekend lekker kunnen stappen, iedereen zag het belang van veiligheid in.”

De Tielse debatingavond groeide uit tot jongerenorganisatie De Stem. Die bestaat nog steeds en onderhoudt inmiddels ook contacten met de gemeente. Van Bruggen sloot zich aan bij de Gelderse jongerenorganisatie In Spe, ging er in het bestuur, werd lid van het CDJA en is intussen ook in Europees jongerenverband actief.

## Rechttop

Hij gaat de boer op, zoekt jongeren op, doet mee aan projecten om jongerenparticipatie vlot te trekken. “Jongeren moeten jongeren werven. Als zo'n politicus of bestuurder van een jaar of veertig, vijftig komt vertellen dat het belangrijk is dat jongeren ook mee gaan denken over de samenleving, nou, dan geloven ze het wel. Dat lukt dus voor geen meter. Ik bedoel, het hele imago van politiek en bestuur is toch dat van een ingeslapen, stoffige boel. Maar als er jongeren net als zij een verhaal doen, en blijkbaar een heel andere ervaring hebben met de politiek, kijk, dan gaan ze in ieder geval even rechttop zitten. Dan dringt tot hen door dat het ook over hun eigen zaak gaat.”

Van Bruggen heeft zo zijn ideeën hoe jongerenparticipatie een flinke impuls kan krijgen: “De scholen zouden er echt substantieel aandacht aan moeten besteden. Door projecten te organiseren, door samen te werken met organisaties als bijvoorbeeld Greenpeace of Novib of Amnesty. Waar Amnesty voor staat bijvoorbeeld, daar staan alle jongeren ook voor. Alleen, de jongeren

zien het pas als je het naar ze toebrengt.”

En het onderwijs zou ook structureel aandacht moeten besteden aan het openbaar bestuur, lokaal, provinciaal, landelijk en Europees. “Want wat weten de mensen daar nou van af? De meeste jongeren hebben er geen idee van hoe politiek werkt, hoe zij invloed uit kunnen oefenen, wat de verschillende overheden precies doen en waar bestuur en beleid hun eigen leven binnen komt. Dan is het toch ook geen wonder dat politiek een ver-van-hun-bed-show blijft?”

SIMONE VELDBOER

## Bouwstenen voor een nationale strategie voor een duurzame samenleving

# De overheid als

**Actieve mensen met goede ideeën over een duurzame samenleving, ze zijn er genoeg in Nederland. Maar waar vind je ze en, nog moeilijker, hoe krijg je ze bij elkaar om na te denken over de slaagkans van duurzaamheidsprojecten? Hoe verbind je die mensen en hun vaak bruikbare ideeën met elkaar tot een breed netwerk dat draagvlak biedt voor de nationale strategie voor een duurzame samenleving? En welke rol zou de overheid daarin moeten spelen?**

Die nationale strategie voor de duurzame samenleving, dat was het huiswerk dat Nederland - en alle andere landen die aangesloten zijn bij de Verenigde Naties - meekreeg op de VN-top in 1992. De landen spraken af dat ieder voor zich een nationale strategie voor de duurzame samenleving zou ontwikkelen. Deze zomer organiseerde de VN in Johannesburg een nieuwe topconferentie over duurzame ontwikkeling en moesten de landen resultaat laten zien.

Het ministerie van VROM stelde in 2001 de projectgroep Nationale Strategie Duurzame Ontwikkeling (NSDO) samen die tot taak kreeg een agenda voor dit thema op te stellen. Het uitgangspunt was dat zo'n nationale strategie geen papieren formaliteit mocht zijn, maar een levendige en dynamische agenda, waar mensen zich voor in willen zetten. En één van hun pijlers zou de informatie van 'de mensen in het veld zelf' zijn. Zo kreeg De Beuk in het afgelopen voorjaar haar opdracht een maatschappelijke verkenning uit te voeren naar mensen en organisaties die zich voor duurzaamheid inzetten. De projectgroep wilde vooral weten wanneer initiatieven op het gebied van duurzaamheid succes hebben, of ze door andere organisaties op andere plaatsen overgenomen kunnen worden en wellicht ook 'opgeschaald'.

Projectleider Wilma Ruis en haar collega-

adviseurs moesten onmiddellijk op stoom komen: zij hadden slechts twee maanden de tijd. In bestaande netwerken, via internet en met behulp van sleutelfiguren speurden de adviseurs in het hele land naar groepen, organisaties en bedrijven die bezig waren met duurzame ontwikkeling en deel wilden nemen aan een discussiebij-

der beeld hoe lokale initiatieven bezig zijn met duurzaamheid, hoe deze activiteiten zich verhouden tot die van de overheid, waar verbeterpunten liggen en welke mooie ideeën verspreiding verdienen. De uitkomsten van deze bijeenkomsten zijn inmiddels in een rapport aan de Tweede Kamer aangeboden.



eenkomst. Zij slaagden er in om in elke provincie zo'n bijeenkomst te houden. De deelnemers spraken met elkaar over de thema's people, planet, profit of op zijn Nederlands over sociaal-culturele, ecologische en economische aspecten. Het was de bedoeling dat de bijeenkomsten leidden tot een hel-

Het vruchtbare resultaat ervan waren de inzichten over wanneer mensen het de moeite waarde vinden om zich in te zetten voor duurzaamheidsprojecten. De belangrijkste uitkomsten zetten we hieronder op een rijtje:

*Sociale cohesie:* Een deel van het succes



Wilma Ruis

# warme lamp

van een initiatief komt van de mensen die aan de basis van het project staan en het laten draaien. Gevoelde samenhang van de groep rondom een concreet doel maakt het initiatief ook aantrekkelijk.

*De doelstellingen zijn concreet en meetbaar:* Initiatieven met concrete doelstellingen - zichtbaar voor de deelnemers - oogsten de meeste bijval. Voorbeelden: de zorgboerderijen, het project 'Schone kleren' in Utrecht.

*De verschillende invalshoeken:* Initiatieven die in zichzelf de drie invalshoeken people, planet en profit vertegenwoordigen, roepen veel enthousiasme op. Voorbeelden: de zorgboerderij in Gelderland, die volop in productie is, op een duurzame manier verbouwt en de zorg daarin opneemt.

*De initiatiefnemers tonen lef, hebben uithoudingsvermogen en stralen uit dat ze genieten van hun initiatief:* Soms kost het heel wat tijd en moeite voordat initiatieven tot uitvoering komen. Toch zijn de initiatiefnemers prima in staat om hun enthousiasme vorm te geven en over te dragen. 'De menselijke maat', of te wel: kleinschalig, dicht bij de deelnemers, concreet en met een zichtbaar succes: Op regioniveau is men het meest gefascineerd door projecten die inspelen op een behoefte waarin men zich kan inleven en met een duidelijke horizon en een overzichtelijk aantal deelnemers.

## Plezier

Voor het succes van duurzaamheidsinitiatieven heb je niet alleen mensen nodig die zich er voor in willen zetten, je hebt ook de mensen nodig voor wie het project of de actie is opgezet. De doelgroep. Zij bepalen het lukken of mislukken. Hoe beter een project aansluit bij de belangen en behoeften van de doelgroep hoe groter de kans van slagen. De beleving van 'plezier' en 'genieten', verhoogt die kans. Iemand die meedoet aan een project 'op de fiets naar het werk' en dat als een heerlijk begin van zijn werkdag ervaart, blijft fietsen en wordt een geweldige pleitbezorger voor zo'n duurzaamheidsproject.

Hoe beter de projectorganisatie functioneert, hoe beter de kans op aansluiting bij de doelgroep is. Dat wil onder meer zeggen: gebruik maken van marketingstrategie en moderne communicatietechnieken.

Profit-organisaties die duurzame initiatieven nemen (Albert Heijn voor de Zeeuwse Vleugel, Connexion voor Fietsen op de Heuvelrug en de Gasunie bij het Energieproject) zetten marketing en communicatie in en boeken succes. Wat dat betreft, zo bleek tijdens de bijeenkomsten, zou een goede samenwerking tussen profit en non-profit tot vruchtbaar voordeel voor de duurzame samenleving leiden. Vooralsnog strandt een dergelijke samenwerking nog vaak op verkoking binnen de wereld van duurzame initiatieven.

Bovendien staat het beeld dat profit over non profit heeft (geitenwollensokken) en andersom (eigenbelang-najagers) de samenwerking in de weg. Terwijl de deelnemers aan de bijeenkomsten wel naar voren brachten dat samenwerking met 'onverwachte' partners met andere kennis, contacten en kanalen een project extra stevigheid geven.

## Wel steun, geen stuur

De organisaties die zich bezighouden met duurzame ontwikkeling bewegen zich per definitie op de grenzen van het duurzaamheidsbeleid van de overheid. Zij willen meer. Zij rekken met hun werk de grenzen op en proberen de muren omver te schoppen die als een belemmering voor een duurzame samenleving worden ervaren. Aan de ene kant is er de behoefte aan ondersteuning van de overheid (subsidies, beleid en kennisuitwisseling) aan de andere kant moet de overheid zich niet teveel bemoeien met de inhoud in de zin van grenzen stellen.

De overheid moet steunen zonder te sturen, zo bedachten de deelnemers aan de bijeenkomsten en nog mooier was het beeld van de 'overheid als warme lamp' onder wier licht en warmte initiatieven kunnen bloeien en groeien. De deelnemers vulden dat beeld in met een overheid die:

- vraagt waar ondersteuning nodig is, in plaats van aangeeft waar de subsidiegrenzen liggen;
- samen met de initiatiefnemers de grenzen van de mogelijkheden aftast;
- de rol van voorlichter en sfeermaker speelt als dat voor een initiatief nodig is;
- binnen het budget een 'pionierspotje' opneemt, zodat initiatieven de tijd krijgen om binnen de overheid of andere partijen haar draagvlak te zoeken;
- overheidsambtenaren in dienst heeft die over de termijn van hun politieke verantwoordelijkheid heen kijken en meerjarige afspraken durven te maken met maatschappelijke organisaties;
- ondersteuning en financiering los van elkaar ziet. Lang niet alle initiatiefnemers vragen onmiddellijk om een buidel met geld. Ze willen wél graag weten waar ze hun vragen kunnen stellen en wie hen kan ondersteunen bij het organiseren van hun project.

De projectgroep NSDO verwerkt de resultaten van de twaalf bijeenkomsten in de opstelling van een nationale agenda. En het zal nog enige tijd vergen voordat die in het land operationeel is. De deelnemers aan de bijeenkomsten doen echter van meet af aan hun voordeel met deze provinciebrede brainstormen. De avonden leverden een rendabele uitwisseling van kennis, inzicht en visitekaartjes op. Netwerken die al bestonden zijn uitgebreid en daarover heen is een nieuw netwerk 'duurzaamheidsinitiatieven in Nederland' gelegd.

SIMONE VELDBOER

Meer informatie vindt u op [www.nsd.nl](http://www.nsd.nl)



Sytse Koopmans

## Betrokken burgers groeien uit tot wijkraad Utrecht Noordwest

# Van straat naar buurt naar wijk

**Participeren moet je leren. Dat geldt voor bestuurders, voor politici en ambtenaren en zeker ook voor burgers. Zij zijn in een beleidsvormingsproces vaak de leken, die in de vrije tijd de belangen van hun straat, hun buurt of hun wijk behartigen. Hun drijfveer is directe betrokkenheid: overheidsplannen raken de onmiddellijke leefomgeving. Maar betrokkenheid alleen geeft onvoldoende stem om mee te praten; enige kennis van het proces en bekwaamheid in vergaderen, onderhandelen en communiceren verstevigen de positie van burgers in een participatietraject en verbeteren de kwaliteit ervan.**

De gemeente Utrecht onderkent dat en houdt er rekening mee in haar wijkgerichte beleid, beschreven in het plan Wijkaanpak in Uitvoering. Wijkraden krijgen een organisatiebudget, waaruit zij ook hun eigen deskundigheidsbevordering kunnen betalen. Zo trainde Sytse Koopmans van De Beuk de wijkraad-in-oprichting Noordwest. Koopmans, een ervaren trainer die ook veel ondernemingsraden begeleidt, ziet een

### Wij-gevoel

“Een opbouwwerker begeleidde de Overleggroep Noordwest, die inmiddels is uitgegroeid tot wijkraad. Toen hij mij inschakelde voor scholing, trokken we een parallel met cursussen voor ondernemingsraden. De wijkraadsleden moeten thuis raken in het theoretische kader van hun overlegsituatie en zich allerlei praktische vaardigheden eigen maken. Dat geldt voor

leden van een ondernemingsraad net zo. Eigenlijk is essentieel dat ieder lid leert om zich te verplaatsen in de belangen van anderen en daar strategisch rekening mee te houden. Het gaat dan niet alleen om de belangen waar hun wijkmanager en hun wethouder voor staan, ren, bereik je meer in onderhandelingen. Dat zag de Overleggroep Noordwest zelf ook in, want uit het voorgesprek met drie leden kwam teambuilding als één van de cursusonderwerpen naar voren. Dat hebben we gedaan in korte, praktische oefeningen. En in het eerste blok heb ik bewust een gezamenlijk diner opgenomen. Bij een training van een ondernemingsraad zitten de deelnemers twee of drie dagen samen in een hotel. En dan blijken samen eten en 's avonds aan de bar napraten ook belangrijke programmaonderdelen. Het zou nu een beetje overdreven zijn om de wijkraad in een hotel te laten overnachten, maar een diner heeft ook al veel effect.”

### How to...

“De eerste training van vier dagdelen begon met Vergaderen. Hoe kom je via informatie-uitwisseling (luisteren!) en meningsvorming tot keuzes met de hele groep? Is consensus altijd wenselijk? Moet iedereen alles weten of kunnen er taken verdeeld worden? Hoe kun je snel stukken lezen en beoordelen wat je ermee moet? En dan natuurlijk Onderhandelen. Wie heb je nodig om te bereiken wat je wilt? Wat zijn de verantwoordelijkheden en belangen van de ‘vaste’ partijen: wijkmanager en wijkbureau, politieke en ambtelijke organisatie, welzijnswerk en belangenverenigingen? Welke strategie is het kansrijkst op korte en lange termijn? Hoe ga je om met belangentegenstellingen? Hoe koppel je terug naar je achterban zonder met gebonden handen in de wijkraad te zitten? Als casussen gebruikten we steeds zaken die echt speelden in de wijk. Dat was een mooie voorbereiding op de praktijkonderhandeling met de wijkmanager, die aan het einde van de training plaatsvond. Ook de wijkwethouder kwam langs voor een realistisch oefenoverleg.”



..... anders dan anders .....

opmerkelijke overeenkomst tussen scholing voor wijkraden en die voor ondernemingsraden.

Koopmans: “De structuur voor Wijkaanpak in Uitvoering zit degelijk in elkaar. In de tien Utrechtse wijken zijn (of komen binnenkort) wijkraden, die het college van burgemeester en wethouders adviseren. Elke wijk heeft haar eigen wethouder en haar eigen raadscommissie. In goed overleg zijn spelregels vastgesteld voor het functioneren van de wijkraden. Een proefperiode van twee jaar moet duidelijk maken wat werkt en wat niet: hoe wijkprogramma's in de praktijk uitpakken, welke manieren van wijkraadpleging het meest opleveren.

maar ook om de belangen van hun collega's in de wijkraad. De meesten zijn actief geworden vanwege hun betrokkenheid bij de eigen buurt of zelfs straat; nu worden ze uitgedaagd om na te denken over wat van belang is voor de hele wijk. Dat valt niet mee, zo'n wijk is best groot en omvat altijd meer buurten, waarvan de bewoners zelf niet het idee hebben deel uit te maken van een groter verband, de wijk. In de training hebben we er dan ook veel aan gedaan om als wijkraad een wij-gevoel te ontwikkelen. Het is niet alleen plezieriger om echt als groep samen te werken, maar het is ook veel effectiever. Wanneer het je lukt vanuit verschillende achtergronden en belangen toch als eenheid te opere-

# Botsende zenders

“De terugkomdag, negen maanden later, startten we met een terugblik en een recapitulatie van de eerste bijeenkomst voor nieuwe leden. Verder stond de dag vooral in het teken van communicatie. Hoe voer je het woord in de wijkraad? Hoe presenteer je iets in een buurtvergadering? Hoe leg je uit waarom de wijkraad ergens voor gekozen heeft ook als er in je eigen buurt weerstand tegen bestaat? Hoe houd je in communicatie rekening met cultuurverschillen?”

“Ik vond het erg leuke trainingen. Het gezelschap van 20-25 deelnemers was zeer gemêleerd qua geschooldheid, zicht op de wijk, leeftijd, bekendheid met het politieke bedrijf, culturele achtergrond, directheid of terughoudendheid en ook wel gewoon ‘gebektheid’. Het was een redelijke toer om daar cohesie in te krijgen, maar zo hele dagen met elkaar aan de slag zijn, dat werkt heel bevorderlijk voor de groepsvorming.”

## Onderdruk

“Regelmatig moest ik denken aan ondernemingsraden. Bij een OR is de Wet op de Ondernemingsraden het kader voor rechten, plichten en bevoegdheden, met de wijkraad bespraken we de Spelregels zoals de gemeente die heeft opgesteld. De vaardigheden zijn vergelijkbaar, maar ook de positie. In beide gevallen moet het team iets van een beslisser gedaan krijgen namens een divers samengestelde achterban. Welnu: hoe communiceer je daarmee, hoe profileer je je, hoe zorg je dat je op de hoogte bent van wat er in de achterban leeft? Ik ben bijvoorbeeld benieuwd welke vorm Noordwest kiest voor de jaarlijkse wijkraadpleging. Daarvoor zijn allerlei creatieve invullingen de revue gepasseerd.”

“Het was in de trainingen af en toe wel een race tegen de klok. Uiteindelijk bestaat de wijkraad uit vrijwilligers en is er een grens aan de tijd die mensen aan deskundigheidsbevordering kunnen besteden. En bovendien klopt het met de werkelijkheid: in de toekomst zal de wijkraad Noordwest wel vaker onder druk moeten overleggen en beslissen. Ze moeten heikele punten niet voor zich uit blijven schuiven, maar keuzes durven maken. Participatie is een doelgerichte inhoudelijke bezigheid en geen tijdverdrijf.”

INA VAN DIEPEN

De stoelen staan in een wijde kring, er is lekkere verse koffie, aan alles is gedacht. De eerste mensen komen binnen. De wethouder neemt het woord. Zij is helder, slim en aardig. De gemeente wil graag horen wat de bewoners van het plan vinden. Want de gemeente heeft een plan. Er zijn tekeningen van en er is een maquette. De wethouder is er trots op en enthousiast vertelt ze haar verhaal.

Dan is de beurt aan de mensen in de zaal. De heer De Vie gaat bij de microfoon staan. De tekeningen zijn mooi, maar... wat is er gebeurd met de brief die de bewoners vorig jaar stuurden? Waarin zij aangaven dat er allereerst iets voor de jongeren in de buurt moet gebeuren? De heer De Vie heeft daar nooit een antwoord op gezien en legt de wethouder nogmaals uit hoe groot het probleem met de rondhangende jongeren is.

Achter hem staat mevrouw Parels. Ze zegt dat ze in de maquette wel een speelplaats ziet, maar dat ze niets heeft gehoord over onderhoud. Zij vertelt over de andere speelplaats in de wijk, waar van alles stuk is: de schommel heeft geen plankje meer, onderaan de glijbaan staat altijd een plas en de wipkip is verbogen en levensgevaarlijk voor de kleintjes. Ze zegt dat ze van de wethouder wil weten wanneer dat gerepareerd wordt en of er ook aan onderhoud is gedacht bij de nieuwe speelplaats. Een mevrouw achterin de zaal valt haar bij.

De wethouder haast zich om aan te geven dat onderhoud een belangrijk punt is, dat zij het meeneemt. Maar eerst wil ze graag nog meer reacties op de plannen en tekeningen. De heer De Vie komt naar voren en legt een kopie van de brief van vorig jaar op haar tafel. Een jonge man staat op van de vierde rij en stelt zich voor: “Goedenavond, ik ben Peter Knippens. Wat ik graag zou willen weten is waar we eigenlijk op kunnen reageren. Is over dit plan al besloten? En als wij bewoners nou iets heel anders willen?” De wethouder heeft De Vie’s brief in haar ene hand en wijst met haar andere hand naar de maquette. “Het is een plan, niets ligt nog vast. Voordat we er in de gemeenteraad over besluiten, willen we graag van u horen of u het er mee eens bent”. Knippens knikt en vervolgt: “Dan wil ik u graag zeggen dat het mij geen goed plan lijkt dat er geen aparte fietspaden komen. Het verkeer is veel te druk om veilig te kunnen fietsen”. De wethouder legt uit dat dat helaas niet anders kan, omdat de straat niet breed genoeg is voor aparte fietspaden, of er zou eenrichtingsverkeer moeten komen.

Aan het einde van de avond is de wethouder erg moe. Het liep heel anders dan ze had gedacht.

De volgende dag maakt ze in overleg met haar adviseur een lijst met goede voornames.

“Als ik weer een participatie-avond beleg, dan

- zoek ik eerst op of mensen antwoord hebben gehad op eerdere brieven,
- zorg ik dat ik weet hoe is omgegaan met inbreng van de vorige participatie-activiteit,
- stel ik me op de hoogte van actuele zorgen en knelpunten van de bewoners,
- realiseer ik me dat voor mij een plan een sluitstuk van een traject is en voor de bewoners een puzzelstukje in hun dagelijkse realiteit,
- geef ik precies aan waarover ik suggesties wil en wat al vast ligt,
- kom ik mijn afspraak na om snel na zo’n avond met onderbouwing aan te geven wat er wel en niet is overgenomen van de suggesties.

Oftewel:

- spreek ik bewoners niet aan als luisteraars, maar als zender met eigen boodschappen,
- stel ik mezelf op als ontvanger/luisteraar”.

Zoals gezegd, het betrof hier een slimme wethouder.

DORIEN DE WIT



Dorien de Wit

## Participatie op de werkvloer

# Communicatie: voorwaarde

**De ondernemingsraad geeft werknemers een mogelijkheid om te participeren in wat er speelt op de werkvloer: op de hoogte te blijven, een stem te laten horen, invloed uit te oefenen. Veel raden moeten echter alle zeilen bijzetten om de beschikbare zetels gevuld te krijgen en hebben te maken met een achterban die weinig interesse toont in hun werk. Dat gaat niet op voor de OR van Merck, Sharp en Dohme, de Nederlandse dochter van het Amerikaanse farmaceutische bedrijf Merck & Co Inc.**

De Nederlandse vestiging van Merck Sharp & Dohme (MSD) heeft ruim duizend werknemers die verdeeld zijn over twee divisies: Human Health Europe (HHE) en de Merck Manufacturing Division (MMD).

HHE houdt zich voornamelijk bezig met marketing, medisch onderzoek en verkoop van humane geneesmiddelen in Nederland.

Binnen de Manufacturing Division worden geneesmiddelen geproduceerd, maar vooral ook medicijnen verpakt, gedistribueerd en geëxporteerd. Vestigingen van het moederbedrijf in de hele wereld laten hun producten door de Nederlanders verpakken en verspreiden.

De divisies hebben zetels in de OR naar rato van het aantal werknemers.

In het najaar van 2001 was het tijd voor OR-verkiezingen. De divisie MMD leverde 9 kandidaten voor de 5 beschikbare zetels. Eén van hen was Hugo Dieben. Hij voerde campagne zoals dat past binnen een Amerikaanse onderneming: met verve. Met een aan hem gewijd artikel uit het bedrijfsblad ging Hugo de afdelingen langs, zijn foto was in het hele bedrijf aanwezig en tijdens de campagne had hij voor iedere potentiële stemmer een Dieben-onderzetter bij zich. Met een nipte voorsprong op de andere kandidaten werd Hugo beloond voor zijn inspanningen.

### Het startsignaal

Kort na de verkiezingen stond er voor het vernieuwde OR-team een cursus met Beuktrainer Petra Ziere op het programma. De maatwerk-cursus was gericht op de kennismaking van de nieuwe OR-leden met de ondernemingsraad, zijn werk, regels en cultuur. Het achterban-contact was niet specifiek geagendeerd voor de cursus, maar de OR had het al wel gesignaleerd als 'verbeterpunt'.

De meeste grotere OR-en vormen in het kader van de werkorganisatie commissies. De OR van MSD wilde een PR-commissie. Het nieuwe lid Hugo Dieben werd op grond van zijn indrukwekkende verkiezingscampagne benoemd tot voorzitter.

Tot slot werd een werkplan gemaakt met daarin als belangrijk thema 'verbetering van de communicatie met de achterban' en dat was het startsignaal voor het werk van de PR-commissie.

Het ging in een sneltreinvaart. In 2001 werd er ook in de OR van MSD nog geklaagd over het geringe aantal werknemers waar de OR wel eens iets van hoorde. In het voorjaar van 2002 kwam er al een moment waarop de OR even niet meer wist hoe tijd te maken



..... er iets voor terug krijgen .....

voor alle vragen en reacties die van de werkvloer waren gekomen. Wim Bakker, voorzitter van de OR, noemt als oorzaak van het gebrek aan contact met de achterban in voorgaande jaren dat niet voldoende duidelijke informatie werd verspreid. Summiere notulen op de publikatieborden waren het belangrijkste medium. Standpunten en beslissingen werden niet begrepen vanwege ontbrekende achtergrondinformatie. Mensen liepen tenslotte aan de publikatieborden voorbij zonder ergens acht op te slaan - en zonder de OR zelfs maar van kritiek te voorzien.

Gezond verstand bracht het inzicht dat er iets ondernomen moest worden om de communicatie met de achterban weer op de rails te



Hugo Dieben



Wim Bakker



Petra Ziere

# voor actieve achterban

krijgen. Uitgangspunt van de OR is nu dat men zoveel mogelijk werknemers binnen het bedrijf bereikt met duidelijke informatie. Zonder goede informatie geen reacties en geen goed contact met de achterban. En dat contact is de basis van de (machts)positie van iedere ondernemingsraad.

## De middelen

Voor werknemers die met een computer werken, werd het intranet ingezet als communicatiemiddel. De OR heeft een eigen site met algemene informatie over de raad, de leden ervan, de commissies en het werk dat die doen. De site biedt verder de OR-reglementen, een overzicht van de geplande overleggen, verslagen van de vergaderingen en links naar bijvoorbeeld de vakbonden.

Maar veel werknemers van MSD werken zonder computer. Voor hen zijn de publicatieborden en het bedrijfsblad de voornaamste schriftelijke communicatiemiddelen. In het bedrijfsblad heeft de OR een eigen rubriek waarin steeds weer een ander aspect van de OR belicht wordt. Het blad is een professionele uitgave dat de werknemers op hun huisadres toegestuurd krijgen: dat draagt er aan bij dat het goed gelezen wordt.

Een voorname schriftelijke uiting van de OR zijn de verslagen van het onderling overleg en van de besprekingen met de directie en met de Raad van Commissarissen. Die verslagen moeten goed leesbaar zijn. Behapbaar, maar ook duidelijk wat de inhoud betreft. Ter verbetering van dat laatste wordt nu waar nodig uitleg toegevoegd. Bovendien wordt extra aandacht besteed aan de weergave van de resultaten van de onderhandelingen: tenslotte wordt de OR daarop afgerekend.

Het effect van mondelinge communicatie blijft natuurlijk ongeëvenaard en daar is de OR zich goed van bewust. De raad heeft dan ook een netwerk van 25 contactpersonen die samen alle geledingen in het bedrijf vertegenwoordigen. Ze zijn door OR-leden gevraagd om deel te nemen in hun netwerk op grond van getoonde interesse, betrokkenheid bij collega's, sociale bewogenheid in het algemeen. Het zijn veelal potentiële toekomstige OR-leden, die als netwerklid al veel kunnen leren over het werk van de OR.

Het netwerk is belangrijk om goed op de hoogte te blijven van wat er leeft op alle afdelingen, zodat de OR ook daar kan zijn waar dat nodig is. De OR bezoekt werkoverleggen waar iets belangrijks speelt, en de afdelingen. Het bezoek wordt van tevoren afgesproken, zodat er ook ruimte is en het OR-lid zichtbaar, hoorbaar en aanspreekbaar kan zijn. Elk OR-lid is verantwoordelijk voor het contact met enkele van de netwerkleden.

Goede, aansprekende informatie en persoonlijk contact zijn in de ervaring van Bakker en Dieben essentieel voor het verkrijgen van contact. Maar voor een blijvend resultaat van de input is veel vertrouwen nodig. Dat wordt vooral opgebouwd doordat de OR consequent en adequaat reageert op opmerkingen en vragen.

## De kansen

Er speelden moeilijke kwesties voorafgaand aan de periode waarin werd ingezet op verbetering van het contact met de achterban. Bijvoorbeeld de invoering van een 3-ploegendienst en de invoering in het gehele bedrijf van een Performance Management Systeem. Daar heeft de OR veel en moeilijk werk aan gehad, maar het ziet er naar uit dat er ook kansen uit voortkwamen die goed zijn benut. De OR heeft zich kunnen manifesteren als een orgaan dat een luisterend oor biedt, een link legt naar het management, zaken uit kan leggen, veranderingen overzichtelijk maakt en verslechtering van arbeidsomstandigheden weet te begrenzen. De benutte kansen zullen mede oorzaak zijn van het snelle succes van de inspanningen voor verbetering van de communicatie met de achterban: de raad had voor zichzelf een gunstig klimaat geschapen.

## Vruchtbare bodem

Een bedrijf dat al sinds jaar en dag een voorloper wil zijn op het gebied van human resources management is misschien ook wel een vruchtbare bodem voor participatie - via de ondernemingsraad of anderszins. Er is aandacht voor zowel individuele ontwikkeling als voor een stimulerende werkomgeving. Bij MSD hecht men er belang aan dat iedereen z'n mond open durft te doen. Directeur human resources Joep Pluymen noemt de werksfeer 'safe to speak up'.

Tegenover zorgzaam werkgeverschap staan de hoge eisen die worden gesteld aan het personeel op de gebieden van kennis, houding en vaardigheden. Betrokkenheid wordt ook verwacht. De ondernemingsraad van MSD past bij deze verwachtingen. Hij is constructief. Men richt zich op wat bereikt kan worden en werkt daar hard voor. In het 12-koppige team staat men open voor elkaar en voor opbouwende kritiek. Zonder dat daaraan specifieke aandacht wordt besteed loopt het contact met de bestuurder ook goed. De OR voelt zich gewaardeerd - ook als hij lastig is. Allemaal redenen waardoor er voldoende energie vrijgemaakt kan worden voor gerichte actie naar de achterban toe - met aanmerkelijk resultaat.

SANDRA LONT

# Ook de grootste mond heeft maar één stem

In het Stadsdeel Oost/Watergraafsmeer (Amsterdam) werkt de Beuk aan een pilot in actieve en vernieuwende bewonersparticipatie om gezamenlijk het *Buurtprogramma voor Middenmeer* op te stellen. Hoewel ieder participatietraject dat de Beuk uitvoert weer anders is, komen we vaak - en ook hier weer - twee dilemma's tegen die alles te maken hebben met de kwetsbare relatie tussen openbaar bestuur en bewoners.

Het eerste is het dilemma van de 'heersende inspraakelite' die, zoals zo vaak, bestaat uit blanke mannen van vijftig-plus. Deze mensen zetten zich al jarenlang in, weten goed wat er speelt en zijn waardevol voor de buurt. Hoewel ze over het algemeen echt wel verder kijken dan hun eigen achtertuin, is het voor bestuurders de vraag in hoeverre zij het beleid beïnvloeden vanuit hun eigen optiek of vanuit een bredere achterban. Hun mening doet er toe, maar is deze groep representatief genoeg voor de buurt als geheel? En hoe ga je hiermee om zonder deze actieve groep buurtbewoners te diskwalificeren?



..... eigenaarschap en partnerschap

met wie zij wel contact hebben en met wie nog niet. En om vervolgens per categorie op zoek te gaan naar een bestaande groep (bijvoorbeeld Marokkaanse vrouwen, tieners) of een eenmalige gespreksgroep samen te stellen (bijvoorbeeld met alleenwonende buurtgenoten). Door verschillende groepen te categoriseren en daarbinnen te verbreden komt er een veelheid aan meningen boven tafel die wél representatief is voor een wijk of buurt.

Het tweede dilemma dat we tegenkomen is de 'angst voor de assertieve burger'. Veel bewoners van een wijk weten over het algemeen hun bestuurders (en anders de pers wel) prima te vinden en krijgen soms op dwingende toon hun eisen ingewilligd. Degene die het hardst schreeuwt, wordt gehoord. Dit is zowel voor de (andere) buurtbewoners als voor de bestuurders frustrerend en bovendien jammer als hierdoor bestuurders en bewoners afhaken bij participatietrajecten.

Om dit dilemma aan te pakken gaan we actief op zoek naar de bewoners die je normaal niet ziet of hoort en die wellicht heel tevreden zijn, maar misschien ook niet. Het is mogelijk dat er allerlei drempels voor hen bestaan om naar een buurtavond te komen. Door de mensen actief op te zoeken, op plekken waar ze al bij elkaar komen (bijvoorbeeld een zwembad, moskee of school) bereiken we hen uiteindelijk ook. Zo voorkom je dat beleid gemaakt wordt op basis van de mening met de grootste mond. Immers, ook de grootste mond heeft maar een stem.

RINDA DEN BESTEN



Rinda den Besten

Eén van de oplossingen die De Beuk in dergelijke trajecten heeft gevonden is om - met hulp van deze bewoners - de groep te verbreden. Bijvoorbeeld door met hen te bespreken wat belangrijke categorieën mensen in de buurt zijn,

## Colofon

### BEUKBLAD

is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en verschijnt vier keer per jaar.

*Vragen en opmerkingen over dit BEUKBLAD zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl). Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.*

### REDACTIE

Simone Veldboer en Dorien de Wit

*Bijdragen aan dit nummer:*

Rinda den Besten, Ina van Diepen, Sandra Lont, Simone Veldboer en Dorien de Wit

### FOTO'S

Cord Otting  
Beeldcommunicatie,  
Ken Stamp

### VORMGEVING

Monique Harderwijk  
Utrecht

### DRUK

Drukkerij Zuidam & Zn. bv  
Woerden

### ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3  
1777 AA Hippolytushoef  
Telefoon (0227) 593408  
Fax (0227) 592366  
E-mail [admin@beuk.nl](mailto:admin@beuk.nl)  
Internet [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl)



DE BEUK