

‘Weg uit het moeras!’



**Verslag van drie praktijkwerkplaatsen *Burger ontmoet overheid*,
op 17 december 2020, 21 januari 2021 en 18 februari 2021**



Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Inhoud

Inleiding	3
Nieuwsgierigheid en begrip	5
Het Moeras, ofwel: los van elkaar opererende afdelingen, langdurige processen, onwillige wethouders,	6
Organisatie	6
Regels	7
Proces	7
Rollen en competenties.....	8
Wethouders.....	10
Hoe vind je een weg uit het moeras?	11
In lijn met de Omgevingswet.....	12
Democratische vernieuwing.....	12
Duurzame relaties, routekaarten en uitleg geven.....	13
Management van verwachtingen.....	15
De veranderende rol van de ambtenaar	16
Het aanspreekpunt of de intermediair: 'de pijp lijn even doorblazen'	17
Opschalen via de pers, de wethouder of burgemeester	18
Een begin van een conclusie	18
Deelnemers	20
Erfgoedgemeenschappen en erfgoedinitiatieven	20
Overheden.....	21
Bemiddelende instellingen	22
Colofon	23

Inleiding

Burgers die zich over erfgoed ontfermen, hebben of zij dat willen of niet, de medewerking van de overheid, meestal de gemeentelijke, nodig. Of het nu gaat om de organisatie van het Vierde geschenk in Tilburg dat een moderne variant is van de Driekoningenintocht, om het behoud van de cultuurhistorie in en om de IJsselhoeven, of bij de opzet van een Home Computermuseum in Helmond. Ze vinden daarbij de overheid op hun pad als het gaat om het verkrijgen van vergunningen, het in aanmerking komen voor subsidies, maar bijvoorbeeld ook bij verzet tegen plannen tot stadsuitbreidingen in cultuurlandschappen die de burgers koesteren. Omgekeerd begrijpen overheden dat ze voor het behoud van erfgoed niet zonder de vrijwillige inzet van burgers kunnen. De strijd voor het behoud van het erfgoed begon tenslotte ooit vanuit de leefwereld. Denk maar aan de acties tot behoud van het Naardermeer die aanleiding gaven tot de oprichting van Natuurmonumenten of de Nieuwmarktrelen in Amsterdam waardoor een stuk middeleeuwse stad behouden bleef. Over en weer leeft het besef onder vertegenwoordigers van de systeemwereld (overheden en instellingen) en de leefwereld (burgers) dat de communicatie, ook door onduidelijkheid over of onbekendheid met procedures, verkeerde verwachtingen en een als stroperig ervaren bureaucratie, veel te wensen over laat.

Praktijkwerkplaats Burger ontmoet overheid

Eind 2020, begin 2021 organiseerde de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed in samenwerking met Erfgoed.nu en Bureau op het Plein drie praktijkwerkplaatsen waarvoor zij vertegenwoordigers uit de systeemwereld en de leefwereld uitnodigden. Het doel was om een gesprek op gang te brengen over de kloof en de schurende communicatie tussen beide en gezamenlijk te ontdekken welke manieren er zijn om de communicatie beter te laten verlopen. De deelnemers konden elkaar informeren over ‘best-practices’, en ideeën, suggesties en beproefde methoden uitwisselen.

Door de corona-maatregelen vonden de ontmoetingen noodgedwongen online plaats. De start van het gesprek was steeds de online-theatervoorstelling ‘*De Belofte*’, een productie van Crux Creaties. In de voorstelling werden herkenbare situaties voor zowel burgers als ambtenaren gepresenteerd die daarna aanleiding vormden voor het gesprek over de knelpunten die zij in de eigen praktijk ervaren. In het verlengde daarvan bespraken de deelnemers mogelijke of misschien al beproefde oplossingen. De theatervoorstelling draaide om het behoud van een seinhuisje. Maar dit seinhuisje kon ook gezien worden als metafoor voor andere vormen van erfgoed, materieel of immaterieel.

Online-theatervoorstelling 'De Belofte'

De voorstelling 'De Belofte' begint met een enthousiaste spoorwegfanaat die enkele bewoners uit de wijk weet te inspireren om zich in te zetten voor behoud van een seinhuisje met daar omheen een groot grasveld. Hun ideeën over herbestemming, die variëren tussen horeca en het geven van bijles door ouderen aan jongeren, presenteren zij aan een erfgoedambtenaar. De ambtenaar gaat in haar gemeente op zoek naar collega's die haar kunnen helpen deze plannen verder te brengen, maar dat is moeilijker dan zij dacht. Bij een presentatie van de bewoners doet de erfgoedambtenaar een poging tot management van verwachtingen en waarschuwt hen voor mogelijke complicaties. Ze zoekt naar een samenwerking met de vraag: wat willen jullie dat ik ga doen? Echt heldere afspraken worden tussen hen niet gemaakt en de ambtenaar zet haar zoektocht naar collega's die haar kunnen adviseren voort. Onduidelijk voor haar is wie over de goedkeuring van de plannen gaat en wie over het eigendom van het seinhuisje gaat. De erfgoedambtenaar gaat langs bij collega's van andere afdelingen en eindigt bij een jurist die wijst op de juridische consequenties van het initiatief en adviseert tot snelheid met het oog op sloopplannen. De bewoners wanhopen over de tegenstrijdige geluiden uit de gemeente, maar ook in eigen gelederen rommelt het. Eén van hen haakt zelfs af. Hij kan zich niet vinden in de plannen omdat volgens hem het karakter van het seinhuisje verloren dreigt te gaan en werk en gezin vragen ook om aandacht. Toch boeken de bewoners een succes bij de wethouder die zich achter hun plan schaaft en zoeken zij met steun van hem de publiciteit. De wethouder Grondzaken denkt daar waarschijnlijk anders over en de ambtenaren kijken de kat uit de boom. De voorstelling eindigt onbeslist. De erfgoedambtenaar zit met de handen in het haar: moet ze met het project doorgaan waarin inmiddels ook veel van haar vrije tijd gaat zitten, of stoppen?

Nieuwsgierigheid en begrip

De diversiteit aan deelnemers aan de drie praktijkwerkplaatsen is groot. De deelnemers zijn afkomstig uit alle delen van het land, uit bijvoorbeeld Tilburg, Zaanstad, Peel en Maas en Assen. De deelnemers uit de leefwereld zijn betrokken bij verschillende soorten erfgoed: van gebouwen zoals de Sint Geertruids kerk in Geertruidenberg, de Fronikboerderij in Zaandam, of gevangenis Wolvenburg in Utrecht, tradities zoals Buurt Ede en Veldhuizen en het Vierde Geschenk, (semi) roerend erfgoed zoals Museum Nagele of de Kunstambassadeurs die zich in Almere inzetten voor kunst in de openbare ruimte, of bredere concepten zoals de rondvaarttochten langs het erfgoed van Amsterdam, verzorgd door vluchtelingen in authentieke vluchtelingbootjes van rederij Lampedusa,.

Maar er namen ook mensen deel van historische verenigingen of erfgoedinstellingen die lokaal actief zijn, zoals Erfgoedplatform Apeldoorn, of landelijk, denk aan Bond Heemschut. Van de systeemwereld waren gemeenteambtenaren uit met name het domein van het erfgoed/archeologie en het sociaal domein - het gaat tenslotte om participatie – aanwezig, en communicatiemedewerkers. Ook erfgoedmedewerkers van provincies als Utrecht en Flevoland belden in. Belangrijke bemiddelaars zoals Erfgoedhuizen en provinciale steunpunten erfgoed waren eveneens goed vertegenwoordigd; en dat gold ook voor erfgoedbedrijven als HX van Gerard Hendrix die burgers in hun acties ondersteunen.

‘Volgens mij gaat Faro over samenwerken en co creatie in plaats van dat het ambtelijk apparaat het private initiatief steunt.’

Wat opvalt in de antwoorden op de vraag met welke verwachtingen de deelnemers meedoen, is de grote openheid en nieuwsgierigheid naar de standpunten van de ander en vooral ook de wil om zich in te leven in de rollen van overheden en burgerinitiatieven. ‘Beter toegang leren krijgen bij de gemeente, beter communiceren met elkaar’, is de wens van een burger; ‘leren hoe ik vanuit de systeemwereld (nog) beter contact kan maken met de leefwereld (ik behoor zelf bij beide)’, merkt een overheidsdienaar op. Er zijn deelnemers die door de middag hun standpunt langzaam zien veranderen. Een gemeentelijke medewerker vond naar aanleiding van de voorstelling dat burgers soms denken dat de overheid alles kan oplossen en ook wel kan betalen, om aan het eind van de middag te constateren dat de gesprekken hem een spiegel hadden voorgehouden: ‘Ik realiseerde mij steeds meer, dat waar de burger tegen aanloopt, dat je daar soms knettergek van wordt.’ In veel gesprekken blijken de burgers het roerend met elkaar eens te zijn over de knelpunten en mogelijke oplossingen. Of komen de burgers erachter dat ook voor de ambtenaren het gemeentelijk apparaat niet altijd even goed te doorgronden is. ‘Ja’, merkt een erfgoedambtenaar op, ‘dan kom je in het moeras!’.

De metafoor van een moeras blijkt in alle drie de bijeenkomsten leidend. Welk beelden doemen daarbij op uit de sessies waarin de knelpunten werden besproken? En vervolgens: hoe vinden burgers en ambtenaren daarin de weg en welke oplossingen zijn her en der in Nederland al bedacht om het proces en de communicatie beter te laten verlopen?

Het Moeras, ofwel: los van elkaar opererende afdelingen, langdurige processen, onwillige wethouders, ...

Na de vertoning van de on-line voorstelling *De Belofte*, die steeds na een paar scenes voor reacties werd onderbroken, volgden twee sessies waarvoor de deelnemers uit elkaar gingen in break-outrooms. In de eerste sessie werd de deelnemers gevraagd wat zij als knelpunten ervoeren in de relatie tussen leef- en systeemwereld. In deze sessie konden burgers met burgers en overheidsmedewerkers met collega's van gedachten wisselen. In de tweede sessie werden de groepen gemengd en werd hen gevraagd zowel bewezen als mogelijke oplossingen aan te dragen voor de genoemde knelpunten.

Het 'moeras' van de gemeentelijke bureaucratie heeft, zo geven de deelnemers aan, betrekking op de organisatie van het ambtelijk apparaat als geheel, de processen, de rollen die ambtenaren en burgers spelen en de nadruk die soms wordt gelegd op de regels.

Organisatie

De burgers ervaren de gemeentelijke overheid als een onduidelijk gestructureerde organisatie waarin het niet altijd duidelijk is 'wie op welke stoel zit en waarvoor'. 'De gemeente was bijvoorbeeld met een laanverbinding bezig waar drie afdelingen bij betrokken zijn, die niet met elkaar communiceren. In de gemeente zijn het allemaal losstaande eenheden die je bij elkaar moet rapen: de raad, de wethouder, de beleidsmedewerkers. Als bewonersinitiatief moet je hen allemaal kennen om hen zelf bij elkaar te brengen.' De ambtenaren geven toe dat ook zij zelf vaak niet weten waar ambtenaren van andere afdelingen mee bezig zijn. De opmerking 'in onze gemeente zijn we erg verkokerd' blijkt voor veel gemeentes op te gaan. De overheid is verdeeld in allemaal verschillende lijntjes, merkt een burger op. De vraag die bij gemeentelijke ambtenaren oprijst wanneer ze door burgers worden benaderd is: 'ho, leuk, maar hoe ga ik dit voor elkaar krijgen? Hoe ga ik dit wegzetten in de organisatie? Hoe ga ik de juiste mensen erbij betrekken, zowel binnen als buiten?' Erfgoedambtenaren ervaren dat zij, zeker bij participatievraagstukken, de back-up van hun collega's uit het sociale domein soms missen. Een deelnemer die op dit moment erfgoedambtenaar is, maar voorheen een functie had als wijkambtenaar, herkent dat heel goed.

'De slagkracht van een gemeentelijke afdeling is afhankelijk van het feit of ze een helder beleid heeft geformuleerd.'

Korte lijnen naar het wijkbureau

Volgens verschillende deelnemende ambtenaren is er in de relatie tussen burger en overheid wel een verschil tussen medewerkers die in de gemeente zelf zijn opgegroeid of van buiten de gemeente komen. 'Ben je in de gemeente opgegroeid dan kan je makkelijk schakelen tussen gemeentehuis en wijk, omdat je de inwoners ook vanuit andere verbanden kent.' Verder bestaat er volgens een andere gemeentelijk medewerker een cultuurverschil tussen de ambtenaar die gestationeerd is in de

wijk en ambtenaren die opereren vanuit het stadskantoor. De lijnen met medewerkers die vanuit de wijk opereren, zijn kort. Maar naar het stadskantoor moeten bewoners vaak een lange weg afleggen langs meerdere loketten om bij de juiste persoon te komen.

Regels

Het feit dat je als burger met verschillende afdelingen te maken krijgt, heeft natuurlijk alles te maken met regels waarvoor verschillende sectoren binnen de gemeente verantwoordelijk zijn. Een deelnemer die vanuit een koepelorganisatie voor vrijwilligers werkzaam is, omschrijft dat heel mooi: ‘We worstelen allemaal met de complexiteit waar we het in Nederland mee hebben georganiseerd, of dat nou zit op erfgoed, of in de zorg, of andere domeinen. Bewoners moeten met zoveel dingen rekening houden, dat ze vaak de moed in de schoenen zakt. Iedereen roept minder regels: maar waar ze aan de achterkant weg gehaald worden, komen ze er aan de voorkant bij. Regels hebben een goede oorsprong, maar in de invulling gaat het mis. De hoofdzaak raakt dan op de achtergrond. Voor een gemeente zelf is het complex, omdat er meerdere afdelingen bij betrokken zijn. Maar voor de burger ook: heb je een mooi pand, maar als je het wilt exploiteren, heb je vergunningen nodig. Wil je een horecavoorziening voor en door bewoners organiseren, dan moet je aan drie wetten voldoen. Dan zou het mooi zijn als je een contactpersoon hebt die bij de overheid alle laden tegelijk kan opentrekken.’

Ambtenaar bijzonder rare projecten

Een goed voorbeeld van die complexiteit noemt de initiatiefnemer van een rederij die rondvaartochten organiseert waarop vluchtelingen vanuit hun eigen perspectief over Amsterdam vertellen. ‘Ten eerste heb je vergunningen nodig om met mensen op een boot te kunnen varen. Vervolgens zijn er EU-regels voor passagiersvaart. Ik mag een vluchtelingenboot uit Italië niet zomaar invoeren. En eenmaal op het water worden we geconfronteerd ‘etnisch profileren’ rond allerlei veiligheidsregels’, vertelt hij. ‘Als je iets doet wat buiten de standaard ligt, dan heb je eigenlijk een ambtenaar nodig voor bijzonder rare projecten of andersoortige zaken. Zo iemand heb je gelukkig ook in Amsterdam. Maar die had helaas een andere manier van omdenken dan wij, want hij verwees ons naar Zaandam omdat de grachten in Amsterdam al vol waren.’ Zijn advies is dan ook: maak het interactieve proces met overheid onderdeel van je plan van aanpak.

Een gemeentelijk medewerker probeert uit te leggen die regels voor sommigen van hen zo belangrijk zijn: ‘Medewerkers van een ambtelijke organisatie gaan voor een 9 of een 10. Ze willen geen fouten maken en risico’s uitsluiten. Sommige wethouders durven niet van regels af te wijken, die dekken zich in, waardoor veel vertraging ontstaat.’ Omgekeerd stak een burger ook de hand in eigen boezem. De onduidelijkheid is niet alleen de overheid aan te rekenen. ‘Als vrijwilligersgroep is het van groot belang om eerst een basisvraag te formuleren en een helder plan uit te denken, voordat je überhaupt met de gemeente in gesprek gaat.’

Proces

De vele regels zijn er medeverantwoordelijk voor dat sommige projecten jarenlang duren, waardoor er aan overheidszijde veel wisseling van personeel is. Burgers moeten dan aan elke nieuwe

projectleider opnieuw het project en de fase waarin het zich bevindt uitleggen. Omgekeerd is daar ook bij burgerinitiatieven sprake van, waardoor veel kennis verloren gaat. Dit geldt ook voor de raadsleden die na vier jaar wisselen.

‘Vergelijk het met het bouwen van een huis: de helft van de tijd gaat op aan het bouwen van het huis, de andere helft is nodig voor de inrichting. Dus die tijd moet je samen nemen.’

De langdurige processen, zeker als ze vanuit de gemeente worden geïnitieerd, kunnen ervoor zorgen dat bewoners na drie jaar afhaken. ‘Vrijwilligers stoppen er heel veel vrije avonden in. Vaak krijgen ze nog niet eens een verslag te zien of op een andere manier inzicht in wat er met hun input is gedaan.’ De langdurige processen zorgen er ook voor dat de rol van de burgers tijdens de voortgang van het project verandert. Een initiatiefnemer: ‘Het is niet altijd duidelijk of je als burgerinitiatief een actiegroep bent, een partner, of een uitvoerder namens de gemeente. Die status kan tijdens het project ook veranderen. Als iets heel lang duurt word je vanzelf een actiegroep.’

Rollen en competenties

In de communicatie tijdens het proces speelt de opstelling van ambtenaar naar de burger en andersom natuurlijk een belangrijke rol. In hoeverre handelt de burger vanuit een particulier belang, vraagt de ambtenaar zich af, en andersom twijfelt de burger soms: is de ambtenaar die mijn aanspreekpunt is, wel competent en heeft hij wel voldoende invloed binnen de gemeentelijke organisatie? De clichébeelden zijn bekend: de burger denkt over de ambtenaar: ‘ze zullen het wel weer niet goed vinden’ en andersom is de opstelling van burgers volgens ambtenaren: ‘wij willen het, dus het moet’. De arrogantie van de ambtenaar versus de houding van: regel het maar.

Krachtenveld

Maar uit de gesprekken over de knelpunten blijkt het allemaal wel iets gecompliceerder te liggen. Volgens een vertegenwoordiger van een burgerinitiatief moeten overheden en burgers “elkaar meer omgekeerd begrijpen”. ‘Een wethouder is aan de ene kant een politicus die het publieke verhaal goed wil houden en meegaat met droom van de burger, maar aan de andere kant loopt ook hij tegen de regelgeving aan. Dat krachtenveld zie je heen en weer bewegen en is ook nog eens afhankelijk van het moment, zoals bij de verkiezingen. Er speelt altijd meer mee dan alleen de inhoudelijke vragen en daar is niet direct een oplossing voor. Als burgerinitiatief moet je mensen hebben die snappen dat dat dit de werkelijkheid is van de partner waarmee je samenwerkt. Je moet dan begrijpen: die hebben ook niet alle elementen in hun vingers. Het vraagt van twee kanten iets van souplesse, om het perspectief van de ander in te nemen. Je hoeft hem niet leuk te vinden, maar je moet hem wel kunnen begrijpen.’

En toch, in de communicatie tussen burgers en ambtenaren kan het op persoonlijk vlak schuren als burgers merken dat hun deskundigheid niet gewaardeerd wordt of als rivaliserend wordt gezien. Of wanneer burgers er gedurende het project achter komen dat een ambtenaar niet de bevoegdheden heeft die hij zelf voorgeeft te hebben en maar weinig slagkracht binnen de gemeente blijkt te

hebben. ‘De “voelstok” van een beleidsmedewerker is kennelijk niet langer dan de richtlijn waarbinnen hij moet werken. Steeds weer andere belangen kunnen daardoor het doel dwarsbomen. De persoon die probleemeigenaar wilde zijn, weet dan het proces vanwege de stroperigheid niet verder te brengen.’ Toch willen de burgers solidair blijven met de ambtenaar om diens enthousiasme niet te dempen. Of zoals een vrijwilliger bij een stichting voor behoud van boerderijen het verwoordt: ‘Vanuit een burgerinitiatief is het teleurstellend, als een beleidsambtenaar enthousiast meedoet, iets toezegt en het vervolgens niet kan waarmaken. Dan is er opeens radiostilte. Dan blijven wij wel contact zoeken, om toch in gesprek te blijven.’

Wie is hier de deskundige?

Wat burgerinitiatieven zich ook afvragen, is of gemeenten zelf wel altijd voldoende expertise in huis hebben. Voor veel erfgoedgemeenschappen maakt het in de relatie met de overheid uit of zij actief zijn in een grote gemeente met expertise op verschillende terreinen, of in een kleine gemeente. In kleine gemeenten krijgen juristen of medewerkers met een andere expertise erfgoed toegeschoven zonder daar veel kennis van te hebben. Erfgoedverenigingen zien zich in die gevallen genoodzaakt deze ambtenaren eerst bij te praten om hun zaak bij de wethouder te kunnen bepleiten. Ook als een gemeente “kundig” is, geven deelnemers aan dat ze als burgerinitiatief wel enige kennis in huis moeten hebben om een goede gesprekspartner voor de gemeente te kunnen zijn.

Anderen twijfelen hoever zij daar zelf in moeten gaan. ‘Hoe krijg je’, vraagt een burger-deelnemer zich af, ‘een juiste balans tussen deskundigheid van de burgers en deskundigheid van de gemeentes?’ Binnen de eigen organisatie hebben ze de expertise verdeeld over werkgroepen; een landschapsclub, een vogelclub, enz. Zo kunnen zij bij ontwikkelingen in het gebied snel actievoeren en zijn ze soms sneller zijn dan de gemeenteambtenaren zelf.

Maar er zijn ook deelnemers die aangeven dat kennis bij gemeentelijke overheden en burgerinitiatieven over en weer aanwezig is en elkaar aanvult. Waarmee bedoeld wordt dat je als burger niet alles hoeft te weten en dat ambtenaren je daarin ook kunnen faciliteren. Of zoals een van de deelnemers zegt: ‘Als gemeente moet je in staat zijn om je kennis bij de burgers in dienst te stellen, net zoals ik als burgerinitiatief van mijn kant voor draagvlak moet zorgen en moet kunnen aangeven dat het niet een hobby van twee of drie mensen is, maar dat het initiatief door een veel grotere groep wordt gedragen.’

Gezien en gehoord worden

Draagvlak is een sleutelbegrip om als burgerinitiatief erkenning te vinden bij de overheid. Tekenend daarvoor is de ervaring van de stichting die zich heeft ontfermd over Amerikaanse oorlogsgraven. Aanvankelijk werden de activiteiten van de stichting als zo vanzelfsprekend beschouwd, dat ze weinig aandacht van de gemeente kreeg. Toen de stichting echter steeds meer adoptanten kregen en ook internationaal erkenning vond, kon de gemeente niet meer om haar heen. Daartegenover staat bewonerscommissie die zich inzet voor behoud van een jaren ‘20 buurt en nog steeds geen gehoor vindt bij de lokale overheid, terwijl de bijzondere buurt op een toeristische route ligt.

Wethouders

De rol van de wethouder komt in de gesprekken met de erfgoedgemeenschappen en de gemeentelijke medewerkers steeds weer terug als knelpunt. Het besef leeft dat je in een bepaald project afhankelijk kan zijn van een wethouder, zijn persoonlijke voorkeuren, zijn politieke kleur. ‘Een wethouder is in het schaakspel van de coalitiebesprekingen op die portefeuille uitgekomen, en niet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van erfgoed. Een project kan dan al snel een politieke lading krijgen’. Zoals een deelnemer van een burgerinitiatief het verwoordt: ‘als iets geen knuffelproject is en het kan gaan schuren, dan kruipen systeemwereld en politieke wereld naar elkaar toe en krijgt alles een politiek lading. Dan raakt de burger waar het over gaat buiten beeld.’

In kleinere gemeentes komt het ook nog wel eens voor dat de wethouder erfgoed meer als een erebaantje ziet of, in het geval dat hij al langere tijd wethouder is, het tot zijn privé-domein is gaan rekenen en aan signalen uit de samenleving geen boodschap heeft.

De opstelling van een wethouder kan een ambtenaar in een lastig parket brengen. Als schakel tussen burgerinitiatieven en overheid wil hij of zij loyaal blijven aan zijn collega’s en de wethouder, maar ook eerlijk en transparant zijn naar de burgers toe. Zoals één van hen in de sessie over de knelpunten het verwoordt: ‘Wethouders kunnen met een oplossing komen waar initiatiefnemers uit de stad achter staan, maar die heel lastig te bewerkstelligen is. Vaak wordt er te simpel gedacht. En aan de andere kant: bewoners kunnen met goede initiatieven komen, waar de wethouder niet achter staat. Wat ik daarmee doe is dat ik de initiatiefnemers op de hoogte houd waarom zij geen antwoord krijgen en waarom het zo lang duurt. Ik wil ze laten weten dat ik mij er hard voor maak en dat ik het een goed initiatief vind.’

Een andere deelnemer die bij de overheid werkt, ziet in dit nadeel ook een voordeel: ‘Als ik last heb van een wethouder die niet meewerkt, dan slaap ik er een nachtje over. Omdat ik weet dat er altijd een andere kant aan zit en de weerstand van de wethouder mij dwingt de verschillende perspectieven te begrijpen. Van daaruit kan je verder bouwen en heb je de juiste energie. Dat betekent dat je als ambtenaar wel die sneeuwpop bent waar iedereen ballen op zit te gooien. Ze weten je gewoon te vinden. Dit is geen klaagzang: maar het is een uitdaging om de prioriteiten goed te stellen en de verwachtingen te managen.’

Verwachtingen managen gaat vooral om de vraag op welke manier leefwereld en systeemwereld communiceren, welke manieren zij kunnen ontwikkelen om die communicatie goed te laten verlopen en vooral ook hoe de burger meer inzicht kan krijgen in de gemeentelijke organisatie en hij of zij een uitweg kan vinden uit het moeras. We beginnen met dat laatste.

Hoe vind je een weg uit het moeras?

Burgerinitiatieven zouden eigenlijk gangbare praktijk moeten worden voor overheden, met heldere processen en spelregels. In Utrecht staken bewonersinitiatieven de koppen bij elkaar en formuleerden met elkaar de 'Utrechtse principes voor samen stad maken' met als belangrijke uitgangspunten dat gemeente en bewoners meer samen moeten werken, dat bewoners zelf mogen doen wat ze zelf kunnen, de gemeente meer zeggenschap en middelen aan bewoners toekent, en dat bewonersinitiatieven voorrang moeten krijgen boven commerciële partijen.

Utrechtse Principes voor samen stad maken

<p>① We vullen het samen in en hebben er samen regie op door democratische spelregels en praktijken waar bewoners en initiatiefnemers greep op hebben en op terug kunnen vallen.</p>	<p>⑥ We bouwen aan een gelijkwaardiger speelveld In de relatie overheid-burger is gelijkwaardigheid nodig, en ook in de relatie tot marktpartijen en grote instituties (corporaties, zorginstellingen, welzijn etc.). Realiseer een gelijkjer speelveld door naast buurtrechten hierop in te zetten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maatschappelijk aanbesteden, waarbij stads- en buurtgebonden initiatieven met een maatschappelijk doel voorrang krijgen, ✓ Zet stads-, buurt en gebiedstenderteams op waarin bewoners programma's en selectie van partijen mee kunnen beïnvloeden, ✓ Bewaak de positie van pioniers ten opzichte van projectontwikkelaars en het gemeentelijk vastgoed- en grondbedrijf, ✓ Zet middelen van de gemeente in om buurt- en wijk economie te versterken. Stimuleer en ondersteun het opzetten van buurtcoöperaties en andere collectieven. ✓ Wees als gemeente transparant over taaie kost (grondpolitiek, vastgoedbeleid) en zoek ruimte als er kaders worden geformuleerd, ✓ Voer het voorkeursrecht van buurten en bewonersinitiatieven in bij verhuur en verkoop van publieke gebouwen en grond, ✓ Stel bij strategische afspraken (zoals stadsakkoorden) met marktpartijen en grote instituties als norm dat bewoners daar als volwaardige partij bij aan tafel zitten.
<p>② Bewoners en gemeente nemen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om de kring betrokkenen bij participatie representatiever en inclusiever te maken.</p>	
<p>③ Wat bewoners zelf kunnen doen mogen bewoners zelf doen, ondersteund door de gemeente (overheidsparticipatie). Leg dit vast in buurtrechten, zoals participatie indien gewenst laten organiseren door buurten zelf, buurt- of wijkagenda's en/of plannen voor de buurt laten maken, uitbreiding van het bewonersbod en buurtbudgetten.</p>	
<p>④ Bewoners krijgen naast verantwoordelijkheid ook zeggenschap middelen voor participatie ambtelijke ondersteuning. Een onafhankelijke mediator ingeschakeld tijdens onderhandelingen. De gemeenteraad bewaakt het democratisch gehalte van deze participatieprocessen en voorkomt daarmee dat ze achteraf plannen van bewoners afkeurt.</p>	
<p>⑤ Versterk de relatie tussen representatieve en directe democratie. Zet als gemeenteraad in op maatschappelijke waarde en een stevige rol voor bewoners en pioniers binnen gebiedsontwikkelingen/transformaties/ nieuwbouwprojecten. De gemeenteraad is nodig om experimenten met directe samenwerking tussen gemeente en bewoners uit te bouwen, zoals de burgeragendering en coöperatieve wijkraden.</p>	

Deze Utrechtse principes zijn opgesteld door de ondertekenaars van het Stadsakkoord 27 maart 2019

In lijn met de Omgevingswet

In de gesprekken hintten deelnemers ook regelmatig naar de nieuwe Omgevingswet en de omgevingstafels. Complexe ruimtelijke plannen worden straks binnen de gemeente eerst voorgelegd aan een brede vertegenwoordiging van verschillende disciplines, zodat meteen een belangenafweging kan plaatsvinden. In sommige gemeenten gebeurt dit ook al met betrekking tot burgerinitiatieven wanneer een ambtenaar zo’n project inbrengt. Het voorkomt dat burgerinitiatieven verdwalen tussen het kastje en de muur, of nodeloos aan een lijntje hangen. Zoals een bestuurder het verwoordt: ‘Het is zaak om als overheid eerst te bepalen of jij er ook voor wilt gaan. Je moet niet meteen gaan rennen.’

De gemeente Peel en Maas kent intern het *Nieuwe Initiatievenoverleg* vertelt een medewerker: ‘De initiatieven worden met verschillende disciplines besproken op een vast moment in de week. Eén collega coördineert dat en die roept de mensen erbij van wie hij denkt dat die expertise erbij nodig is. Vanuit archeologie heb ik dan bijvoorbeeld de kans om te zeggen dat er archeologisch onderzoek nodig is, kan ik vertellen wat er vroeger in het gebied gebeurde en wat je daar nu nog van terug ziet waarmee je het verhaal van het dorp kunt vertellen. Dat er vroeger een tram liep die doorreed tot het volgende dorp, dat er een rangeerterrein was, hoe de verkaveling loopt, welke panden daar een relatie mee hadden, etc. Andere collega’s hebben het dan over de OR of over de rooilijnen en de hoogtes.’

‘Als burgerinitiatief moet je de cultuurprogramma’s van de gemeente in de gaten houden en zorgen dat je daarin komt zodat je bij nieuwe verkiezingen een rol kan spelen in de toekomstplannen.’

‘Organiseer een klankbord. Ga te raden bij burgerinitiatieven elders.’

‘Als je projectvoorstellen wilt delen met de Raad, moet je ze ook met de griffie delen: dan komen ze ook in de raadsfractie terecht. Gebruik de Griffie. Dan komen er van alle kanten vragen.’

Democratische vernieuwing

Andere deelnemers verwijzen naar het sociale domein, het wijkgerichte werken en democratische vernieuwingen. Sommige gemeenten zijn er al lang achter dat burgers meer kunnen dan een buurtbarbecue organiseren. In Almere bestaat het fenomeen van de *Motiemarkt*: als burger of vereniging kun je op regelmatig terugkerende avonden een motie voorleggen en je verhaal toelichten aan wethouders/burgers en raadsleden. Als een motie wordt aangenomen wordt zij deel van toekomstige plannen. In Deventer bestaat het *Stadscafé*: hier kunnen initiatieven worden aangemeld, die na stemming een bedrag krijgen om tot uitvoering te komen. Rotterdam kent het *Stadsinitiatief*: een bestuurlijk instrument om bestuurlijke vernieuwing en participatie te stimuleren.

De inwoners van Rotterdam worden opgeroepen om projecten in te dienen die de verlevendiging van de stad bewerkstelligen en de kwaliteit van leven in de stad verbeteren. Een board van deskundigen maakt een selectie van de projecten, los van het college. Twintig Rotterdamse

ambassadeurs trokken door de stad op zoek naar projecten. Tien inzenders werden geselecteerd om hun projectplan te presenteren en uiteindelijk werd een selectie van vijf finalisten gemaakt. Alle inwoners van Rotterdam kregen de kans om te stemmen op hun favoriete initiatief.

Voorkom hoe dan ook “schijntransparantie” of inspraak die alleen voor de vorm wordt georganiseerd, geven de burgers aan. Een initiatiefnemer verwoordde het als volgt: ‘Ik heb het gevoel dat je ergens in de bijkeuken een gesprek voert, terwijl er in de echte keuken gewoon een maaltijd wordt gekookt, waar jij later van mag proeven. Je wordt wel uitgenodigd en je denkt dat je in de keuken staat, want er is een aanrecht, maar dat blijkt de bijkeuken te zijn. In de hoofdkeuken is ondertussen het hoofdgerecht al bereid.’ Wees eerlijk: ‘Je kan ook uitleggen dat andere belangen groter zijn dan de jouwe. (Wat vaak ook zo is)’.

Duurzame relaties, routekaarten en uitleg geven

Dit zijn allemaal middelen om een project op de agenda van de gemeente te krijgen. Maar hoe verloopt de communicatie wanneer een project een maal in de ambtelijke molen terecht is gekomen? Continuïteit in de relatie is een belangrijke wens van burgerinitiatieven. ‘Ambtenaren vliegen in een uit.’ En: ‘Je moet voor de zoveelste keer je verhaal vertellen en ze weten niet meer wat er eerder is afgesproken.’ Ook raken burgers soms het zicht op het proces kwijt. Als het om vergunningaanvragen of formele inspraakprocedures gaat, zijn gemeenten veel meer gericht op de communicatie. Dat roept bij een aantal deelnemers de vraag op of gemeenten niet ook van burgerinitiatieven een dossier of digitaal geheugen kunnen aanleggen. Handig voor de overdracht van de ene naar de andere ambtenaar. En ook handig voor de initiatiefnemers die kunnen nagaan waar hun initiatief is aangeland binnen de gemeentelijke organisatie. Een soort ‘track en trace’ voor burgerinitiatieven met alle belangrijke documenten.

‘Erfgoedgemeenschappen doen er goed aan medebewoners te laten zien dat ook kleine gebouwen – kapel, school – belangrijk zijn voor de beleving van hun omgeving. Het gaat niet om de architectuur zelf, waarvoor misschien alleen professionals oog hebben.’

Het is natuurlijk niet alleen de overheid die zaken anders aan kan pakken. Burgerinitiatieven kunnen het proces met de overheid ook zelf bewuster onderdeel maken van hún project. Bijvoorbeeld door samen met het aanspreekpunt bij de gemeente een routekaart op te stellen: wat moet er allemaal gebeuren om een initiatief over de eindstreep te trekken. Een soort handleiding in Jip en Janneke-taal wordt in één van de sessies geopperd. Het zou helpen als de gemeente zelf al een format beschikbaar stelt, dat dan samen op maat gemaakt kan worden. ‘Ik had er geen idee van hoeveel afdelingen er wel niet zijn, hoe groot het apparaat is waar je tegenaan moet praten’, vertelt een deelnemer. Bij Buurt Ede en Veldhuizen hebben ze voor zich zelf het ‘gemeentehuis’ in beeld gebracht: ‘Wie zijn het, waar zitten ze, wat zijn hun opdrachten en verantwoordelijkheden.’ In Zaanstad nam de projectleider van de gemeente het initiatief en maakte een quick-scan van wie en welke afdelingen bij het project betrokken zijn. Daarbij hoorde ook een sterkte/zwakte analyse en

inzicht in de manier waarop de hazen lopen. Op die manier ontstond een blauwdruk die ook voor andere projecten gebruikt kan worden.

Een oud-bestuurder geeft aan dat wat voor ambtenaren gesneden koek is, dat voor burgers helemaal niet is. Veel burgers weten helemaal niet wat de rol van het college en van de gemeenteraad is in de besluitvorming. Ook daar kan een standaard routekaart duidelijkheid in bieden.

Over en weer uitleggen

Zowel ambtenaren als burgerinitiatieven geven daarnaast aan dat het helpt als keer op keer wordt uitgelegd hoe het nu eenmaal werkt, ambtelijk, bestuurlijk en juridisch. Neem elkaar mee in het proces en de afwegingen die worden gemaakt en zie elkaar niet als tegenpartij, is de boodschap. Dus een gemeente moet ook begrijpen wat het soms betekent aan de bewonersinitiatief kant.

Bijvoorbeeld: een aantal keren liep de gemeente harder dan dat wij konden, in de mate dat je vergaderingen hebt, enzovoort. Het vraagt van twee kanten iets van souplesse, om het perspectief van de ander in te nemen. Je hoeft hem niet leuk te vinden, maar je moet hem wel kunnen begrijpen.’

In diezelfde lijn reageren deelnemers uit beide werelden dat het voor de informatievoorziening binnen de gemeente een goed idee is om de mensen van het burgerinitiatief uit te nodigen voor de gesprekken met collega-ambtenaren en bestuurders. ‘Dan horen ze het over en weer uit eerste hand. Wat het idee is en wat erbij komt kijken.’ En omgekeerd natuurlijk. De ambtenaar moet ook op locatie komen kijken. ‘Als je op een plek staat dan zie je het toch weer anders.’ Er zijn ook ambtenaren die regelmatig bijeenkomsten van burgerinitiatieven bezoeken: ‘Als ze een lezing geven, als er een opening is, want dan hoor ik wat er speelt. Dan kan ik er veel sneller mee aan de slag. Dat lukt niet altijd. Maar dan kun je wel schakelen.’

‘Om de overheid te overtuigen moet je een goed verhaal hebben. In ons geval zagen de overheden computers eerst niet als erfgoed. Toen hebben we het hele verhaal verteld: dat iedereen nu een computer gebruikt, maar vroeger niet. In Noord Brabant hebben we twee grote computermerken gehad. Op die manier hebben wij het verhaal onder de aandacht gebracht van de provincie: wij zijn serieus erfgoed. Daar zit een hele erfgoedgemeenschap omheen.’

Als erfgoedambtenaren en burgers elkaar vinden in een initiatief kunnen ze elkaar ook versterken in de communicatie. De ambtenaar kan het burgerinitiatief helpen om een helder plan op tafel te leggen, dat aansluit bij de informatiebehoefte van de overheid en waarin hoofd- en bijzaken uit elkaar worden gehouden. Belangrijk daarbij is ook dat het burgerinitiatief kan aantonen dat het kan rekenen op draagvlak onder de bevolking. Omdat erfgoed een relatief klein belang is binnen een gemeente, kan de ambtenaar vervolgens de ‘drive’ van de burgers inzetten om meer gewicht in de schaal te leggen. ‘Wanneer je als ambtenaar alleen de organisatie ingaat, dan ben je echt alleen. Je moet samenwerken met de burgers. Mensen van buiten kunnen bovendien vaak beter aangeven wat de kracht van het initiatief is voor andere portefeuilles.’

Management van verwachtingen

Veel deelnemers hebben het in een of andere vorm over het managen van de verwachtingen als uitweg uit het moeras en als basis van alle communicatie. ‘De ambtenaar moet goed luisteren wat een burger wil, maar ook duidelijk maken wat wel en niet kan en waarom sommige richtingen moeilijk zijn.’ Dat voorkomt teleurstellingen achteraf, zo is de redenering. Maar het is ook een vorm van zelfbescherming voor de ambtenaar. Een ambtenaar moet zichzelf dwingen om op de rem te trappen, zodat hij niet dingen toezegt die hij niet kan waarmaken.’ En bovendien, de overheid is geen afgifteloket voor al uw ideeën en wensen: ‘De overheid kan niet alles oplossen, en al helemaal niet betalen. En dat wordt door sommige bewoners wel verwacht.’

Verwachtingen management dus. Maar dat klinkt eenvoudiger dan het is. Alle goede bedoelingen ten spijt, ervaren burgerinitiatieven dit niet altijd als prettig. ‘Ach, die sfeer van demotiveren.’ En: ‘Wat hen betreft heb je geen idee waar je aan begint. En dat maken ze je allemaal goed duidelijk. Al die ambtenaren zeggen: het wordt wel ingewikkeld hoor. Toch zijn we al een eind gekomen. Maar dat is niet gelukt dankzij de ambtenaren die zeiden dat het ingewikkeld was en zelf geen oplossing boden.’

‘Breng als burgerinitiatief voorbeelden van elders mee, liefst geslaagde, om aan te geven wat je beoogt. Daarbij is mobiliseren van deskundigheid, extern experts, heel belangrijk.’

‘Vier je successen: soms had een gesprek met de wethouder misschien geen zin, maar achteraf bleek je het wel te kunnen gebruiken. Dat is nodig om de energie erin te houden. Successen vieren’

‘Het is moeilijk om als ambtenaar enthousiast mee te doen als je ook veel problemen ziet’, reageert een ambtenaar. ‘Dan wil ik daar aan het begin duidelijk over zijn.’ Maar daar moet het wat hem betreft niet bij blijven. ‘Mijn houding is dan: laten we samen gaan uitvinden hoe we eraan gaan werken.’ Ook anderen willen ingewikkelde initiatieven wel degelijk verder brengen: ‘Als ambtenaar stuit je op botsende prioriteiten binnen je organisatie.’ Een erfgoedambtenaar vertelt in één van de sessies probeert er daarom altijd een collega bij te betrekken in haar gesprek met burgerinitiatieven: ‘want ik kan niets zeggen over iemands anders dossier.’ Een andere ambtenaar neemt de bewoners mee de organisatie in. ‘Je moet niet in de trekkersrol terecht komen, maar organiseren dat de burgers hun idee op meer plekken in de organisatie kunnen inbrengen, de buitenwereld naar binnen halen.’ Of: ‘Je moet niet als ambtenaar op iets gaan inzetten wat van een ander is. Het ambtelijk apparaat hoeft het private initiatief niet te steunen, maar wel de initiatiefnemer in zijn proces. Het gaat om samenwerking.’

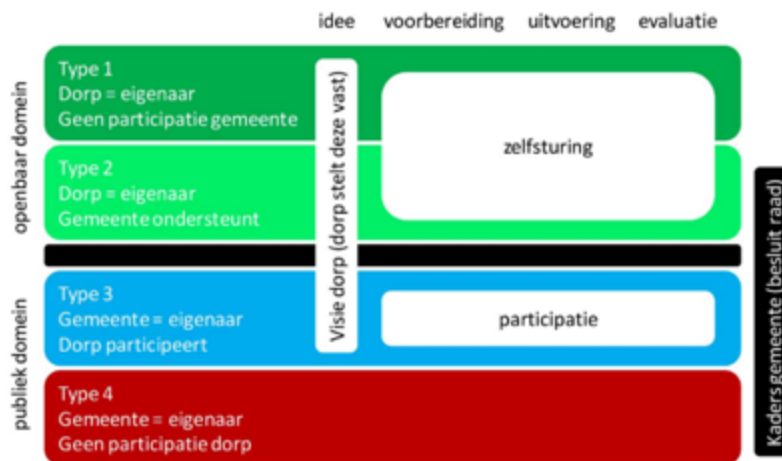
Alle reacties bij elkaar valt op dat verwachtingenmanagement misschien wel meer gaat over het proces, over eigenaarschap en rolverdeling, dan over de vraag of het inhoudelijk een goed initiatief is dat kans van slagen heeft.

De veranderende rol van de ambtenaar

De laatste jaren is volgens deelnemende ambtenaren een verandering in de opstelling van hun collega's te bespeuren. Dat heeft volgens hen ook met leeftijd te maken. Terwijl oudere ambtenaren geleerd hebben om te zenden, zijn jongere ambtenaren beter in staat informatie op te halen en te luisteren. Zoals een oud-wethouder dat omschreef: 'Het ging in de bestuursopleiding altijd om jouw interpretatie en jouw deskundigheid. Wat adviseer je? Je was niet aangesteld om open te staan voor invloeden van buitenaf. Nu staan ambtenaren veel meer open voor signalen uit de samenleving. Ouderen zijn opgeleid om te zenden, en jongeren meer in uitvragen.'

In de gemeente Peel en Maas heeft sinds 2000 een enorme omslag plaats gevonden in de wijze waarop de gemeente zich ten opzichte van zijn burgers opstelt. Een medewerker uit die gemeente: 'We hebben ons zelf tegen het licht gehouden en geconstateerd: wat hebben wij in de laatste decennia gedaan? We hebben ons als gemeente ieder maatschappelijk probleem toegeëigend, waardoor de verantwoordelijkheid altijd bij gemeente ligt. Dat zie je ook terugkomen in de voorstelling *De Belofte*: 'Wij' moeten ervoor zorgen dat ouders bevoegd zijn om les te geven. De vraag is volgens mij: Is dat wel zo? We hebben in Peel en Maas naar een hele waslijst van taken gekeken en ons afgevraagd: is dat wel een taak voor ons? En zo ja: welke rol hebben wij dan? Of is het een taak die bij de samenleving ligt en kunnen we daarbij ondersteunen. Je moet je als overheid oriënteren op de participatieve samenleving, daar heb je een andere opleiding voor nodig. De burger moet niet met ons participeren, nee, wij moeten in sommige gevallen participeren in de leefwereld. Daar heb je een andere ambtenaar voor nodig.'¹

Zuivere rolverdeling tussen gemeenschap en overheid



Uit: Zelfsturing 3.0. 15 jaar Gemeenschapsontwikkeling door Zelfsturing in de gemeente Peel en Maas, Jan Custers, maart 2017, 53.

¹ Zie onder meer: <https://www.peelenmaas.nl/data/downloadables/3/8/9/zelfsturing-30.pdf>

Het aanspreekpunt of de intermediair: ‘de pijnlijven even doorblazen’

Tijdens de drie bijeenkomsten werd een aantal keer aangegeven dat een “aanspreekpunt” zeer welkom zou zijn. De burger heeft geen idee hoeveel lijnen een gemeente heeft. Binnen de gemeenten is er sprake van losstaande eenheden die niet met elkaar communiceren. Verschillende sectoren moeten weer rekening houden met verschillende regels. Een initiatief raakt regelmatig meerdere beleidsterreinen, wat verwarrend is en kan leiden tot demotivering en teleurstelling. Twee stappen vooruit en drie achteruit. Initiatiefnemers krijgen dan vaak het gevoel dat ze niet serieus genomen worden.

Een nieuw idee is niet direct aan één idee afdeling te hangen of aan één ambtenaar te koppelen. Er is vaak sprake van verschillende afdelingen met verschillende perspectieven. De burgers hebben behoefte aan iemand die alle padjes opent en niet doorverwijst.

Tijdens de bijeenkomsten passeerden een aantal voorbeelden de revue. Opgedane ervaringen die inspireren bij het vinden van je weg ‘uit het moeras’.

- **Erfgoedplatform**

“Even Apeldoorn bellen” was de conclusie van een van de sessies bij het horen van wat Stichting Erfgoedplatform Apeldoorn doet (<https://www.erfgoedplatformapeldoorn.nl/>). Met de oprichting van het platform is geprobeerd structuur te scheppen in de onderlinge communicatie, waarbij frequent overleg plaatsvindt tussen erfgoedorganisaties en de overheid. Apeldoorn kent daartoe Stichting Platform Erfgoed waarin negentien organisaties vertegenwoordigd zijn. Eén keer per kwartaal vergaderen ze samen met de ambtenaren en de wethouder. Allerlei onderwerpen passeren de revue: knelpunten en zaken die ter discussie staan, worden benoemd en doorgenomen. Het platform is een tussenschakel tussen de erfgoedorganisaties en de gemeente. Ook helpt het platform erfgoedorganisaties bij het vinden van hun weg. Het is een stichting waarbij de aangesloten organisaties het beleid bepalen en die werkt vanuit de verenigingsgedachte. De gemeente heeft een rechtstreeks duidelijk aanspreekpunt en voor het erfgoedveld is voorzien in een overlegstructuur.

Ook in Zaanstad bestaat zo’n platform: Zaans Erfgoed, waarin de historische verenigingen van alle dorpskernen elkaar ontmoeten en een gezamenlijk tijdschrift uitbrengen. Zij voeren regelmatig overleg, kregen een cursus in het maken van redengevende omschrijvingen en voeren in samenspraak met de gemeente inventarisaties uit.

- **Aanspreekpunt dat multidisciplinair kan opereren**

Dichtbij zijn is belangrijk in de communicatie tussen gemeente en burgers. Daarom is het goed om vertegenwoordigers van de gemeente in de haarvaten van de samenleving te positioneren. Dat zijn buurtregisseurs, gebiedsregisseur of makelaars. Ze zijn er in allerlei varianten, de titel is anders maar het doel hetzelfde.

Zij kunnen ervoor zorgen dat burgers een weg vinden door het gemeentelijk apparaat. Zij kennen immers de complexiteit van de overheid en kunnen burgers daarover informeren, of vanuit hun eigen discipline zaken onder de aandacht brengen binnen het gemeentelijk apparaat. Buurt- en gebiedsregisseurs komen veel domein-overstijgende zaken tegen in hun

dagelijkse praktijk, en het is dan ook een natuurlijke weg om deze aan te kaarten bij hun collega’s in het stadhuis. Ze kunnen ‘de pijlpijn doorblazen’ en een burger meenemen de organisatie in. Zo kent Apeldoorn (113) wijk- en dorpsregisseurs, Tilburg wijkbureaus, Nagele integrale gebiedsregisseurs en Breda wijkplatforms.

- **Het voordeel van een intermediair**

Soms is het beter om bij een project als gemeente niet altijd meteen zelf partij te zijn, bijvoorbeeld om dat burgers argwanend zijn geworden over de motieven van de gemeente. Het inschakelen van een intermediair kan dan een goede oplossing zijn. Dat kan bijvoorbeeld een Erfgoedhuis zijn. Zij kunnen vormen van communicatie ontwikkelen waarin meerdere perspectieven worden getoond en burger en gemeente worden uitgenodigd vanuit elkaars perspectief naar het probleem te kijken. Erfgoedhuizen kunnen de belangen van de burgers verbinden met die van de gemeente. Daarnaast schakelen erfgoedgemeenschappen ook externe deskundigen in, bijvoorbeeld architectuurhistorici van het Cuypersgenootschap of zelfstandige adviseurs, die een ander licht kunnen werpen op de casus. Dit kan leiden tot gedragen, onverwachte oplossingen, bijvoorbeeld voor gebouwen uit perioden waarvoor nog niet zoveel waardering bestaat.

Opschalen via de pers, de wethouder of burgemeester

In de voorstelling *De Belofte* wordt uiteindelijk de pers gebruikt om druk uit te oefenen op de politiek. Het is in feite een vorm van indirecte communicatie, of een intermediair. Sommige deelnemers vinden dat je daar voorzichtig mee moet zijn. ‘Opschalen wordt het wel genoemd. Maar je moet het zo doen dat het de ambtenaar helpt, zodat hij op zijn beurt de zaak verder kan brengen. Dus niet de media gebruiken tegen de overheid.’ ‘En als je dan de media op zoekt’, zo adviseert een deelnemer die ook journalist is, ‘zorg dan wel dat je een helder verhaal hebt geformuleerd.’

Ander manieren van opschalen zijn contact zoeken met de raad, de wethouder of de burgemeester: ‘niet om daar de zwarte piet neer te leggen, maar elke keer om te komen met voorstellen hoe je tot een oplossing kan komen.’ Maar de meningen zijn verdeeld wanneer je dat moet doen. De één wil dat niet achter de rug van de ambtenaar die contactpersoon is doen om hem niet in verlegenheid te brengen. Anderen gebruiken het als middel juist wel om beslissingen te forceren. Er zijn deelnemers die bij geen gehoor van de ambtenaren op de burgemeester of de krochten van de bureaucratie omzeilen door contact op te nemen met een wethouder.

Een begin van een conclusie

Open, nieuwsgierig, een grote bereidheid om het eigen doen en laten vanuit tegenovergestelde perspectieven te bekijken: dat was de basishouding waarmee de bezoekers aan de online theatervoorstelling *De Belofte* deelnamen. Het werd in de eerste sessie over de knelpunten duidelijk dat vertegenwoordigers van erfgoedgemeenschappen en overheden het eens waren over de

grootste knelpunten in de onderlinge communicatie. De belangrijkste zijn de verkokering van het ambtelijk apparaat, de onbekendheid van burgerinitiatieven met de regels van de verschillende afdelingen en de vaak langdurige processen met steeds wisselende hoofdrolspelers. Wat bij ambtenaren op gespannen voet daarbij kan staan, is de wens om transparant en eerlijk te zijn naar de burger, maar ook loyaal naar eigen collega's en bestuurders. En de burgers willen het vertrouwen van degene die zich binnen de gemeente voor hen inzet niet beschamen, zelfs wanneer ze het idee hebben dat een 'short-cut' via de wethouder of de pers misschien sneller gaat. Vertrouwen is daarom een sleutelbegrip in de onderlinge relatie, evenals de bereidheid tot 'omgekeerd begrijpen'.

Er zijn al vele middelen en podia ontwikkeld waarin en waarop het eerste contact tussen burgerinitiatief, ambtelijke apparaat en bestuur vergemakkelijkt wordt. Gemeentes riepen daartoe de motiemarkt, het stadscafé of het stadsinitiatief in het leven. Ook zijn in verschillende gemeentes aanspreekpunten aanwezig zoals wijkregisseurs, makelaars of integrale gebiedsregisseurs die de burger door het labirint van de ambtelijke organisatie loodsen. Voor terugkerende erfgoedzaken en advisering aan startende erfgoedinitiatieven hebben erfgoedgemeenschappen zichzelf georganiseerd in erfgoedplatforms. Hierdoor is op frequente basis contact mogelijk met het overheidsapparaat en het bestuur. En als een gemeente of een erfgoedgemeenschap er niet uitkomt, dan kunnen ze een beroep doen op een erfgoedhuis of een erfgoedbedrijf dat een bemiddelende rol kan spelen.

Toch is de dagelijkse praktijk van organisatie en beheer van een erfgoedinitiatief gevuld met - om maar een paar veelgehoorde knelpunten te noemen - onverwachte beleidswisselingen, ondoorzichtige regelgeving en wisselende contactpersonen. Om je als burgerinitiatief en ambtenaar daartegen te wapenen is kennis nodig: inzicht in wie voor wat verantwoordelijk is en hoe de procedures lopen als je met een project bezig bent. Een routeboek of handleiding zou hiervoor uitkomst kunnen bieden. Ook het aanleggen van een dossier dat door zowel burgers als gemeentelijke medewerkers wordt bijgehouden, zorgt dat kennis over het project bij langdurige processen niet verloren gaat. Het zijn twee van de vele oplossingen die tijdens de praktijkwerkplaatsen naar voren kwamen. Maar ook, help elkaar als erfgoedgemeenschappen en ga bij elkaar te rade wanneer je een plan aan het maken bent. Misschien dat deze Praktijkwerkplaats *Burger ontmoet Overheid* daartoe een eerste aanzet heeft kunnen geven.

Deelnemers

Erfgoedgemeenschappen en erfgoedinitiatieven

Archeologie Werkgemeenschap Nederland, afdeling Loon op Zand

Apeldoorns Gidsen Collectief, Apeldoorn

Bewonerscommissie De Rode buurt, Zaandijk

Buurt Ede en Veldhuizen, Ede

De Fronik-boerderij, Zaandam

De Katoendrukkerij in de Volmolen, Amersfoort

De Witte Wolf, kerngroep bewonersinitiatieven, Utrecht

Federatie Varend Erfgoed, Amsterdam

Geertruidskerk, Geertruidenberg

Heemkundekring Tilborch, Tilborch

Heemkundekring Tilburg, werkgroep Monumenten, Tilburg

Home Computer Museum, Helmond

Kunstambassadeurs, Almere

Landschapsbeheer Flevoland, vrijwilliger

Museum Nagele, Nagele

Museum Valkenburg, Valkenburg

Rederij Lampedusa, Amsterdam

Stichting Adoptie Graven Amerikaanse Begraafplaats Margraten, Eijsden-Margraten

Stichting Cultuur en Leefbaarheid IJsselvallei, IJsselvallei

Stichting Brugwachtershuisjes Nederland,

Stichting Erfgoedplatform Apeldoorn, Apeldoorn

Stichting Regenboogbuurt, Almere

Stichting Stevenskerk, Nijmegen

Stichting IJsselhoeven, IJsselvallei

Stichting Weeshuisjes, Den Bosch

Tuighuis, Den Bosch

Het Vierde Geschenk, Tilburg

Vereniging Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk, Utrecht

Overheden

Gemeentelijk

Almere, Erfgoedhuis en afdeling Erfgoed, Almere

Apeldoorn, Erfgoed

Bergen op Zoom, Afdeling Erfgoed

Breda, afdeling stedenbouw, projectmanagement

De BUCH werkorganisatie, beleidsafdeling cultuurhistorie

Den Bosch, afdeling erfgoed

Goeree-Overflakkee, erfgoed

Midden-Drenthe, Bodem en archeologie

Peel en Maas, Archeologie en Erfgoed

Rotterdam, Communicatie en erfgoed

Tilburg, Erfgoed en monumenten

Vlaardingen, Afd. Erfgoed

Woerden, Communicatie erfgoed

Zaanstad, team Erfgoed

Provinciaal

Provincie Flevoland, Cultuur en erfgoed

Provincie Limburg,

Provincie Drenthe,

Bemiddelende instellingen

BOEi, Amersfoort

Bond Heemschut, Amsterdam

Erfgoedacademie, Amersfoort

Erfgoedhuis Zuid-Holland, Delft

Gelders Genootschap, Arnhem

HX Erfgoed, Terwolde

Restauratiefonds, Katwijk

Maurer United, Maastricht

Sjem en Ko, Wagenborgen

Colofon

De Praktijkwerkplaatsen *Burger ontmoet Overheid* werden op 17 december 2020, 21 januari 2021 en 18 februari 2021 georganiseerd in het kader van het programma *Faro* van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.

De organisatie lag in handen van Bureau op het Plein (Els Bakker, Jouke van der Werf) en Erfgoed.nu (Lilian Grootswagers) in samenwerking met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.

Scenario en uitvoering online theatervoorstelling *De Belofte*: Crux Creaties, Nijmegen

Opzet en organisatie bijeenkomsten: Els Bakker (Bureau op het Plein)

Zoom operators: Melle Klous, Jim van Someren

Tekst verslag: Jouke van der Werf, Lilian Grootswagers, Machteld Linssen