

Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences



Tussen traditie en transitie

Een verkenning van
veranderbeweging Reyeroord+

Hans Joosse

Arwin van Buuren

Woord van dank

Deze notitie is tot stand gekomen in samenwerking met de beweging Reyeroord+ van de gemeente Rotterdam. Wij bedanken alle deelnemers van deze beweging voor hun medewerking en waardevolle inbreng. In het bijzonder bedanken we Luuk van der Burgt, Cynthia de Bruin, Eline van Weelden, Kim Hooning, Monique Groeneweg en Frank Kenselaar voor de uitnodiging en mogelijkheid om met Reyeroord+ mee te reizen.

Essay over de beweging Reyeroord+ in opdracht van de gemeente Rotterdam.
Vakgroep Bestuurskunde & Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam

**Erasmus
University
Rotterdam**



Gemeente Rotterdam



Reyeroord+

Colofon

Titel: Tussen traditie en transitie: een verkenning van veranderbeweging Reyeroord+
Auteurs: J.A. Joosse-Bil, M.W. van Buuren
Rotterdam, mei 2020
ISBN 9789075289411
Oplage: 250
Uitgave: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences | Erasmus Universiteit Rotterdam
Opdrachtgever: Gemeente Rotterdam
Vormgeving: PanArt communicatie en mediadesign
Drukwerk: De Bondt

©Erasmus School of Social and Behavioural Sciences; J.A. Joosse-Bil
& M.W. van Buuren

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tussen traditie en transitie

Een verkenning van
veranderbeweging Reyeroord+

Hans Joosse MSc

Prof. dr. Arwin van Buuren

Inhoudsopgave

Woord van dank	2
Inhoudsopgave	5
1. Voorwoord	6
2. Inleiding	8
3. Een eerste kennismaking	10
4. Vier vragen over Reyeroord+	13
5. Het uitgangspunt: een actieve, verantwoordelijke 'samenwijk'	16
7. Het eigenaarschap: actieve gemeente zoekt actieve wijk	26
8. Conclusie: de effectiviteit en normativiteit van Reyeroord+	32
9. Aanbevelingen voor het vervolg	35
Bijlage: verantwoording en onderzoeksopzet	41
Eindnoten	44

"Sinds begin 2018 zijn wij op ontdekkingsreis in Reyeroord, een wijk in Rotterdam-Zuid. Met de rioolvervanging en energietransitie als vertrekpunt experimenteren we stap voor stap richting de voorbeeldwijk voor de transformatie van Rotterdam. In Reyeroord doen we het anders en doen we het samen. Door voortdurend te ontwikkelen, maken we het verschil. We gaan voor een veerkrachtige wijk, die klaar is voor de toekomst. Uit deze reis halen wij ons plezier!"

Reyeroord+



Voorwoord

Voor je ligt het reisverslag "Tussen traditie en transitie" van twee bestuurskundigen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij volgden gedurende een jaar een club enthousiastelingen, die vanuit de koers van Stadsbeheer en intrinsieke motivatie de nieuwe manier van werken in de praktijk brengt. Ambtenaren van de gemeente Rotterdam hebben met lef in 2018 het roer omgegooid en zijn actief de dromen van bewoners van de wijk in het Rotterdamse IJsselmonde, Reyeroord gaan ophalen. Deze verbinden ze aan de transities die op Rotterdam afkomen. Is deze manier van werken meer dan alleen maar leuk of draagt dit bij aan de grote ambities die we als gemeente hebben?

De onderzoekers hebben gekeken of de werkwijze van Reyeroord+ aansluit bij wat er leeft in de wijk en of het genoeg is om een organisatieverandering op gang te brengen. Spreken we van een pilot Reyeroord+ of gebeurt er meer en is dit een beweging die bouwt aan "de wijk van morgen"? Een wijk waarbij zowel bewoners ruimte ervaren om initiatieven te ontplooiën als ambtenaren samen met bewoners en ondernemers werken aan een duurzame en leefbare wijk.

De ambitie van Stadsbeheer is om een lerende organisatie te zijn die inspeelt op transities, nieuwe technologieën en maatschappelijke ontwikkelingen. Stadsbeheer floreert door de bundeling van krachten van diverse interne en externe partners. Deze andere manier van werken schept verwachtingen naar beide kanten. Aan de ene kant naar de bewoners van Reyeroord en aan de andere kant naar de eigen organisatie. Onze ambities hebben we scherp, de stip op de horizon staat. Hoe we bij die stip komen is onze ontdekkingsreis. Ik ben trots op het lef waarmee de Reyeroord+ beweging werkt en de openheid die ze tonen. Ze bewandelen niet de gebaande paden, maar zoeken gezamenlijk de route. Volgens mij hebben ze de goede afslag genomen en ik stimuleer ze vooral om door te gaan.

Ik nodig je uit om mee te reizen, je te laten inspireren en stil te staan bij de dilemma's die de onderzoekers van de Erasmus Universiteit ons voorleggen. Laat ons weten wat je ervan vindt, we horen graag jouw reiservaringen!

Edim Hadziavdic
Directeur Stadsbeheer Openbare Werken



Inleiding

Bij de Gemeente Rotterdam en in de wijk Reyeroord (IJsselmonde) is een guerrillabeweging actief: een groepje ambtenaren die zich buitengewoon energiek inzet voor een 'andere organisatie' en een 'toekomst-proof Reyeroord'. Ze staan bekend als Reyeroord+, of ook wel 'beweging Reyeroord'. Ze hebben vele en grote ambities, delen speldenprikken uit, zijn 'op reis', tonen zich betrokken op bewoners, zijn een tikkeltje eigenwijs, en laten zich moeilijk vangen in een korte, eenduidige beschrijving.

Toch is dat laatste waarvoor Reyeroord+ ons, twee bestuurskundigen van de Erasmus Universiteit Rotterdam, begin 2019 heeft gevraagd: "reis met ons mee en geef reflecties zodat we kunnen leren". Dat was geen gemakkelijke opgave, niet zozeer door het ontbreken van een afgebakende onderzoeksvraag, maar vooral door het ongrijpbare karakter van Reyeroord+ zelf. Ze wil wendbaar blijven en zich niet teveel vastleggen. Voor ons was daarom de grootste uitdaging: kunnen we de beweging Reyeroord toch 'op papier zetten'? Kunnen we begrijpen wat hen drijft en wat ze doen? Maken zij 'het' verschil en welk verschil? Gedurende een jaar hebben wij meegereisd met Reyeroord+, door te luisteren, mee te doen, vragen te stellen en inzichten te delen. De voorliggende notitie is het reisverslag, dat zich laat lezen als een karakterschets van de beweging Reyeroord, als een duiding van haar ambities en activiteiten, en als input voor een kritisch-opbouwend gesprek over haar effectiviteit en (normatieve) uitgangspunten. We maken daarbij gebruik van bestuurskundige ideeën over sturingsstijlen, verandermanagement, bewonersparticipatie en complexiteit.

Eén van onze constatering is dat Reyeroord+ streeft naar een actieve, verantwoordelijke 'samenwijk' en dat deze beoogde bewonersinzet in haar ogen om een stevige gemeentelijke inzet vraagt – een gemeente die betrokkenheid en initiatief *uitlokt* en *voorleeft*. Spannend is in hoeverre deze bewonersactivatie gerealiseerd kan worden, zeker rond maatschappelijke transitie zoals energie, circulariteit en technologie. Reyeroord+ streeft óók naar een organisatieverandering: een transitie van de gemeente zelf naar een open, flexibele, buiten-de-kaders-denkende en ontvankelijke organisatie. Dit is een veranderopgave die om veel stuurmanskunst en balanceervaardigheden vraagt: enerzijds vasthoudend en overtuigend zijn, anderzijds kunnen meebewegen bij weerstand en erkennen van de waarde van orde, structuur en regels. Zie hier ook de titel van deze notitie: Reyeroord+ beoogt een transitie, maar dit vraagt tegelijkertijd om begrip

van de conserverende kracht van de traditie, zowel van de wijk als van de organisatie, alsook van de elementen daarin die je niet moet willen verliezen. Ze wil loskomen van een zekere padafhankelijkheid – het vastzitten aan een werkwijze die niet meer altijd passend is – en tegelijkertijd niet het kind met het badwater weggooien.

Reyeroord+ behoort tot de kopgroep van 'anders werken' in wijk en organisatie. Ze past in een bredere trend in overheidsland om burgerbetrokkenheid te stimuleren en nieuwe sturingsstijlen te ontwikkelen. Ze is een belangrijk, spannend en misschien ook wel controversieel experiment, waarvan de uitkomst onzeker is en de weg ernaartoe steeds moet worden gezocht. Reden genoeg voor een opbouwende en soms ook kritische reflectie op deze veranderbeweging, met als doel om hen én de gemeentelijke organisatie zoveel mogelijk te laten leren van de successen en worstelingen.

We starten hieronder met een kennismaking met de beweging Reyeroord (hoofdstuk 2) die vervolgens vier vragen oproept over het wat, waarom en hoe van Reyeroord+ (hoofdstuk 3). Daarna bespreken we het ideaal van actief burgerschap (hoofdstuk 4), de ambities (hoofdstuk 5) en het eigenaarschap van Reyeroord+ (hoofdstuk 6), waarna we afsluiten met een conclusie (hoofdstuk 7) en een aantal aanbevelingen voor succes in de eigen organisatie en in de wijk (hoofdstuk 8).





Een eerste kennismaking

“Met ferme stap, een uitnodigende houding en ‘hands on’ maken we als stadsbeheerders iedere dag het verschil.” Zo opent het boekje “Transformatie van de Stad” (2017)¹ dat aan de basis staat van beweging Reyeroord. Concerndirecteur Stadsbeheer Gerben Wigmans schrijft in het voorwoord: “Dit verhaal loopt van de grote ontwikkelingen die op de stad afkomen, via de beheerprincipes van de 21e eeuw, naar onze droom: de transformatie van Reyeroord in IJsselmonde, een supernormale Rotterdamse wijk, tot de voorbeeldwijk-van-morgen. Circulair, duurzaam, écht groen”. Voeg nog ‘digitalisering’ aan de laatste drie woorden toe en we hebben de grote transitie te pakken. Stadsbeheer, zo stelt het boekje, kan een belangrijke rol spelen in het realiseren van deze transitie, want “ze is verantwoordelijk voor het functioneren van de stad”. Ze heeft assets (bijvoorbeeld bruggen, tunnels, parken), budget, data, contact op de straat en capabele mensen. Ze heeft ook een aantal principes of uitgangspunten: Rotterdam is materiaaldepot (hergebruik van materiaal), leefbaarheid staat voorop, we draaien op duurzame energie en maken slim gebruik van data. Deze principes vormen het “Slim Beheer”.

Met “Slim Beheer” gaat de gemeente de transformatie realiseren, als eerste in Reyeroord: *“Reyeroord wordt de eerste wijk in Rotterdam die opnieuw wordt opgebouwd op dromen uit de wijk. Het Reyeroord-van-morgen is een ‘circulaire’ wijk met materialen die volledig worden hergebruikt. Een ‘waterwijk’ waarbij geen druppel regenwater meer in het riool terecht komt. Een veerkrachtige ‘samenwijk’ met 100% zelfbeheer. Waar het werk voor een groot deel gedaan wordt door mensen uit diezelfde wijk. En een ‘duurzame-energiewijk’ die geheel zelfvoorzienend is en uit eigen afval energie opwekt. En als het hier kan, kan het overal.”*²

We zien dus dat de ambitie niet alleen inhoudelijk is (een duurzame, circulaire, groene, slimme wijk) maar ook bestuurlijk (of maatschappelijk, net hoe je het bekijkt): de wijk moet zelf de regie nemen en de verantwoordelijkheid voor zichzelf (leren) nemen. De gewenste inhoud moet dus ook op een bepaalde manier tot stand komen, door initiatief van onderop en lokaal eigenaarschap.

De wijk Reyeroord is gekozen als startpunt voor de transformatie van de stad en de gemeentelijke organisatie. *“Reyeroord ligt in Groot IJsselmonde, een groene en waterrijke wijk, rustig en ruim van opzet. Reyeroord vormt, samen met de buurten Hordijkerveld en Kreekhuizen, Groot IJsselmonde Zuid.*

Hier wonen ongeveer 16.000 mensen, verdeeld over bijna 8.000 woningen.”³ Reyeroord is volgens de gemeente “een supernormale wijk”. “Komende jaren komt hier een aantal beheeropgaven bij elkaar. De riolering is aan vervanging toe. De energietransitie staat voor de deur en er komt nieuwe bestrating. Dat biedt kansen. Kansen om te experimenteren met nieuwe manieren van werken en uit te vinden wat de grote maatschappelijke opgaven van de toekomst van de gemeentelijke organisatie vragen”⁴.

De “kansen” waarnaar wordt verwezen, ontstonden begin 2017 met de vraag vanuit de afdeling ‘Duurzaam’ om de rioolvervanging uit te stellen, zodat een koppeling kan worden gemaakt met de energietransitie. De concerndirectie van Stadsbeheer ziet vervolgens mogelijkheden om ook Slim Beheer en de transitie op circulariteit, digitalisering en actief burgerschap te koppelen. Vanaf 1 januari 2018 gaat Reyeroord+ aan de slag. Er is een kernteam samengesteld dat de transformatie van Reyeroord gaat ‘trekken’. Dit team bestaat uit mensen van wie de meesten in dienst zijn bij het cluster Stadsbeheer (directie Openbare Werken). Daaromheen bevindt zich een breder ‘platform’ van mensen die betrokken zijn bij Reyeroord+. Voor een groot aantal mensen geldt dat zij Reyeroord+ naast hun ‘gewone’ takenpakket ‘doen’. Ze doen het ‘erbij’ en daarmee vallen ze buiten de officiële organisatiestructuren. Dat is een bewuste keuze geweest. Een formele structuur zou al snel beperkend werken, terwijl voor transitie optimale vrijheid nodig is, was de gedachte. In het organogram van Stadsbeheer⁵ (d.d. maart 2019) heeft Reyeroord+ een vlaggetje gekregen om haar eigenaardige positie aan te duiden.

Figuur 1. Organogram Openbare Werken binnen cluster Stadsbeheer (maart 2019)



Voor wie wil weten wat er in Reyeroord+ precies gebeurt, kan terecht in het "Reysplan", een interactieve PDF, een "continu concept" met als titel "De wijk van morgen begint nu". Het is een creatief, speels vormgegeven plan met de ambities van Reyeroord+. Waar het startdocument "Transformatie van de Stad" nog vier ambities beschreef, telt het Reysplan er al acht. Bovenop duurzaamheid, circulariteit, data en leefbaarheid komen nog vier 'sociale' doelstellingen: overbruggen van de generatie- en cultuurskloof, talenten benutten, gezond gezinsbudget en gezonde leefstijl.⁶ Bijna terloops wordt daar nog "transformatie gemeente" aan toegevoegd: het streven naar een wendbare, integrale, innovatieve, dienstvaardige, lerende, luisterende, en faciliterende organisatie.

Het document geeft verder voor elke ambitie kort aan welke activiteiten erbij horen, wie daarvoor aan de lat staat (naam), het bijbehorende cluster, wie er betaalt en soms ook een geldbedrag. We hebben het dan (in de versie van februari 2019) over totaal 31 initiatieven, bijvoorbeeld: de duurzaamheidswinkel, circulaire bezems, natuureducatie en speelplek in het groen, elektrisch koken, aardgasvrij, "in de Rey van Morgen" (rond circulariteit), "van zoi naar mooi" (een kledingruilmiddag) en verduurzaming van een binnentuin. De meeste activiteiten vallen onder de ambitie leefbaarheid (negen) en concentreren zich op de groenstrook in de wijk. Daarna volgen duurzaam, circulair en gezonde leefstijl (alle vijf).



Foto 1. Event "De Stad Uit"



Vier vragen over Reyeroord+

De eerste kennismaking met Reyeroord+ riep bij ons een viertal "verwonderingsvragen" op die de opmaat vormen voor het vervolg van deze studie.

#1: droom of utopie, en van wie?

Wie het boekje "Transformatie van de Stad" leest, merkt dat de toonzetting en de ambities hoog zijn. Het doet bijna utopisch aan: Reyeroord wordt de perfecte denkbeeldige wijk. Wie wil er niet in een groene, duurzame, sociale, leefbare, zelfvoorzienende en gelukkige wijk wonen? Tegelijkertijd: we weten dat utopieën gemakkelijk kunnen omslaan in dystopieën. Wat op een afstandje als prachtig wordt voorgesteld, kan door individuen in de praktijk als een nachtmerrie worden ervaren, stelt filosoof Hans Achterhuis.⁷ Dit roept de vraag op: *van wie* zijn de dromen? Zijn het voornamelijk dromen van de gemeente die óók de dromen van de bewoners moeten worden? Gaat dat lukken, of hebben bewoners hele andere dromen? Hoe verhouden de "dromen uit de wijk" zich tot groen, duurzaam, circulair, digitaal en actief?

#2: waarom Reyeroord?

Het tweede dat in het oog springt, is de keuze voor de wijk Reyeroord. We lezen dat Reyeroord een "supernormale wijk" is. Het valt in positieve noch negatieve zin op, waardoor experimenten in politieke lichte kunnen plaatsvinden. Verder lijkt de keuze gebaseerd op een samenloop van omstandigheden: de al eerder gememoreerde koppelkans tussen de rioolvervanging aan de Reyerdijk en de aansluiting van woningen op het warmtenet. Als hier dan toch 'gewoon beheer' en transities bij elkaar komen, waarom dan niet gelijk de hele wijk meepakken, was de gedachte. Daarmee is de tweede verwonderingsvraag eigenlijk al beantwoord: het is zowel een strategische als een toevallige keuze. Overigens is het dus ook een *gemeentelijke* keuze. Geen Reyerorder heeft gevraagd om een transformatie van zijn of haar wijk. Het valt de wijk toe, zogezegd. De gemeente nodigt zichzelf in deze wijk uit. Reyeroord+ is niet van oorsprong het resultaat van reeds aanwezige energie van onderop. Die moet juist worden gegenereerd, terwijl niet duidelijk is of de wijk daar wel op zit te wachten.

#3: wat doen ze nu eigenlijk (niet)?

Het Reysplan van Reyerood+ telt maar liefst acht ambities, vier méér dan in het oorspronkelijke boekje "Transformatie van de Stad". Het is een mix van fysieke, digitale, sociale en culturele doelen. Dat zegt iets over de breedte en beoogde opgavegerichte insteek. Maar het roept ook de vraag op: wat doet de beweging eigenlijk niet? Kent ze grenzen en hanteert ze keuzecriteria? Die vraag krijgt Reyerood+ vaker en daarom heeft ze een beslisboom gemaakt (zie hieronder). Als het idee bijdraagt aan een "toekomstproof Reyerood" en één van de dromen (let op de) en als het een behoefte van bewoners vervult, dan kan het een goed idee zijn. Dat wekt toch de indruk dat iets al snel een goed idee is. Dat is ook wat Reyerood+ wil uitstralen: 'met een goed idee en wat enthousiasme kun je al snel aan de slag. Er is veel mogelijk.' Maar kent Reyerood+ dan nog wel focus of is het vooral ongerichte energie? En wat betekent dit voor haar effectiviteit?

#4: wat willen ze precies?

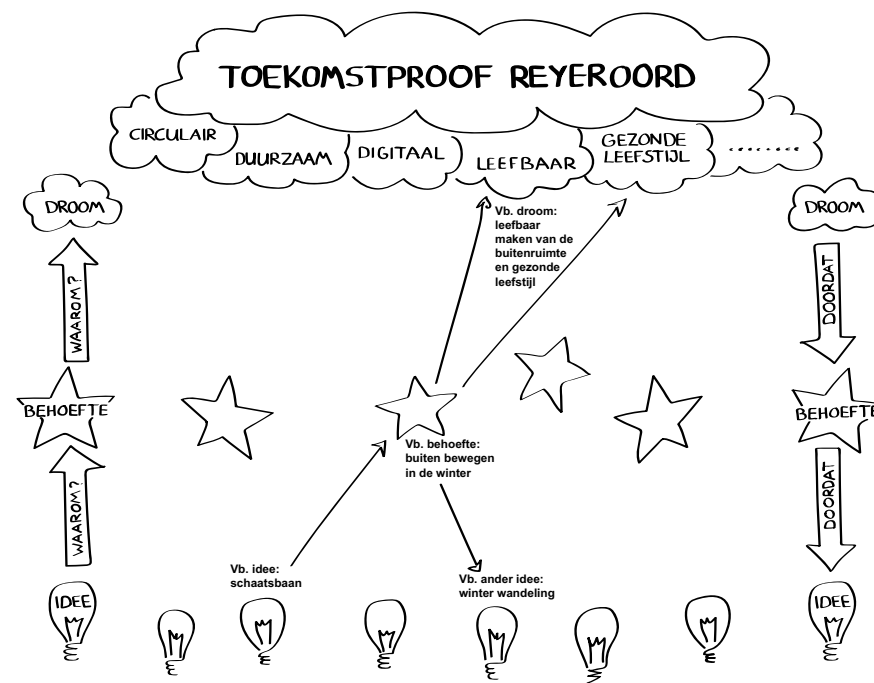
Een laatste, misschien wel meest cruciale vraag gaat over het 'waarom' van de beweging Reyerood. Wat beoogt Reyerood+? De acht ambities zijn gericht op de transformatie van de wijk. Zo bezien heeft Reyerood+ de wijk als haar belangrijke doelgroep. Tegelijkertijd treffen we in documenten ook de transformatie van de gemeente aan als ambitie. Reyerood+ is een plek waar nieuwe manieren van werken kunnen worden uitgevonden die beter aansluiten bij de huidige maatschappelijke opgaven. Die nieuwe werkwijze stelt eisen aan de gemeentelijke organisatie: deze moet dus ook 'toekomst-proof' worden. De vraag is of het lukt om beide doelen tegelijkertijd te realiseren, zonder aan één van beide concessies te doen. Hoe zijn de doelen onderling verbonden? Leidt een andere wijk tot een andere organisatie en vice versa, of zitten ze elkaar soms in de weg?

Hiermee zijn vier belangrijke vragen over Reyerood+ geformuleerd. In de volgende hoofdstukken gaan we op zoek naar antwoorden. Als eerste onderzoeken we het Reyeroodse (en normatieve) ideaal van actief burgerschap en de bijpassende overheidsstijl van uitnodigend bestuur (hoofdstuk vier). Vervolgens gaan we in op de twee grote ambities van Reyerood+: verandering van de wijk én verandering van de organisatie en hoe deze ambities met elkaar verbonden zijn (hoofdstuk vijf). Daarna bespreken we het thema van eigenaarschap: de paradoxale gedachte dat het beoogde eigenaarschap van bewoners aanvankelijk om een sterke gemeentelijke inzet vraagt (hoofdstuk zes). We sluiten af met een conclusie (hoofdstuk zeven) en een aantal opgaven voor de toekomst van beweging Reyerood (hoofdstuk acht).

Figuur 2. Beslisboom Reyerood+

Beslisboom Reyerood+

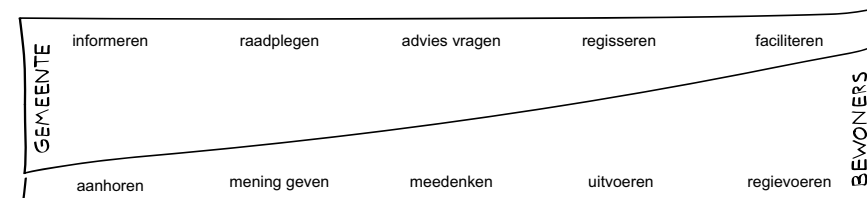
1. Draagt het idee bij aan.... ?



2. Voor hoeveel bewoners is het van waarde?



3. Wie doet wat?





Het uitgangspunt: een actieve, verantwoordelijke 'samenwijk'

In 'overheidsland' zien we al enige tijd een verschuiving in de definitie van 'de goede overheid' en 'de goede burger'. De traditionele verzorgingsstaat kent een sterk geloof in het vermogen van overheden om te voorzien in de behoeften van burgers. De overheid kan geluk toevoegen aan het leven van burgers en hun problemen (grotendeels) oplossen. Burgers betalen belastingen en premies en in ruil daarvoor kunnen zij rekenen op collectieve voorzieningen. Deze rollen van overheden en burgers zijn aan het verschuiven. Van burgers verwachten overheden meer *actief* burgerschap: het zorgen voor zichzelf én elkaar en het tonen van eigen initiatief voor een sociale en veilige leefomgeving. Denk aan de beroemde notie in de troonrede van 2013 over 'de participatiesamenleving'. Hieraan gekoppeld is het idee dat de leefwereld van bewoners (te) sterk is 'gekoloniseerd' door de systeemwereld – vaak gelijkgesteld aan de bureaucratie.⁸ Burgers moeten hun eigen regie terugnemen en terugkrijgen. De overheid zet – paradoxaal genoeg – een stap terug en een stap vooruit. Enerzijds is er sprake van ontstatelijking en laat de overheid het initiatief meer aan bewoners. Anderzijds zien we de beweging waarin de overheid juist dichterbij bewoners komt. 'Nabijheid' is een toverwoord in overheidsland en de grote belofte van de decentralisaties in 2015: korte lijnen met bewoners, beter zicht op samenhang (integraal) en afgestemd op persoonlijke wensen en behoeften (maatwerk).⁹ De overheid komt dichterbij en toont extra inzet om het actieve en verantwoordelijke burgerschapsideaal aan te prijzen en voor te leven.¹⁰

Tegen deze achtergrond kunnen we de beweging Reyeroord begrijpen. Ook zij koestert (impliciet) het ideaal van de wijk als "een *gemeenschap waarin zelfredzame verantwoordelijke burgers gemeenschapszin en sociale cohesie bevorderen, vooral via burgerinitiatieven*".¹¹ Of, met haar eigen woorden uit het boekje "Transformatie van de Stad": "Een *veerkrachtige 'samenwijk' met 100% zelfbeheer. Waar het werk voor een groot deel gedaan wordt door mensen uit diezelfde wijk*". Natuurlijk, het zijn utopische woorden die het denken willen oprekken. Tegelijkertijd wijzen ze op het normatieve vertrekpunt van Reyeroord+, namelijk dat een actieve, verantwoordelijke wijk een betere en gelukkiger wijk is. Een sociale heilstaat – door de gemeente voor hen geschapen – mogen Reyeroorders niet verwachten. Wél mogen ze rekenen op een gemeente die helpt hun eigen dromen en behoeften

te realiseren, maar dan wel in de vorm van ondersteuning van wat primair ontstaat op basis van hun eigen inzet.

De beweging Reyeroord realiseert zich dat ze daarmee veel vraagt van bewoners. Er is immers nog geen sprake van een energieke wijk die bruist van het eigen initiatief. Andere wijken in Rotterdam zijn op dat punt veel actiever. De veronderstelling is dat deze energie in potentie echter wel aanwezig is, maar een handje geholpen moet worden. Het moet worden aangeboord en opgestookt. De beweging van passief burgerschap naar actief burgerschap vraagt dus in eerste instantie een actieve houding van de gemeente. Wantrouwen in de overheid moet worden weggenomen, zelfvertrouwen gevoed. De wijk Reyeroord moet worden "wakker gekust". Door zelf actief te zijn, empathie te tonen en loyaal te zijn, wil de beweging het vuur aansteken dat op lange termijn zichzelf brandende moet houden. De beweging probeert dus vuurtjes aan te steken, maar deze vervolgens ook niet afhankelijk te laten blijven van gemeentelijke brandstof. Dat kan dus ook betekenen dat de vuurtjes uitdoven.

In de bestuurskundige literatuur typeren we deze overheidsstijl als "uitnodigend bestuur". Het is een houding die bewoners uitdaagt en verleidt tot eigen initiatief, vanuit de veronderstelling dat dit initiatief in beginsel aanwezig is.¹² Uitnodigend bestuur past bij het beeld van de energieke, ondernemende samenleving.¹³ Analyse van de stellingen die we aan de beweging Reyeroord hebben voorgelegd, bevestigt de uitnodigende houding van Reyeroord+ (zie tabel 1). Ze combineert deze met "netwerksturing": het zoeken van de verbinding met andere overheden, organisaties en bedrijven om gezamenlijk maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Daar waar netwerksturing inmiddels gemeengoed is, wil Reyeroord+ de stap maken naar uitnodigend bestuur. Ze gelooft niet alleen in de kracht van organisatienetwerken, maar nadrukkelijk ook in de kracht van bewoners. Die kracht wil zij versterken en 'losmaken'. Het is opvallend dat de traditionele opvatting van bestuur, waarbij de overheid de lakens uitdeelt en achter het stuur van de samenleving zit, in Reyeroord+ buiten beeld is. Hetzelfde geldt voor de bedrijfsmatige



overheidsopvatting, waarbij de overheid via sturing op targets en cijfers haar doelen wil bereiken. Reyeroord+ keurt deze stijlen niet af, maar kiest ze wel een ander vertrekpunt. Of, zoals één van de “vaders van Reyeroord+” in een interview zegt: “je hebt ze allemaal nodig, maar in ongelijke verhoudingen”. Uitnodigend bestuur mag centraal komen te staan: een overheid die zoekt naar en ruimte biedt aan actief, verantwoordelijk burgerschap.

Tabel 1. Sturingsstijlen (bron: Van der Steen e.a., 2015; Van Buuren, 2017). De zwarte stip markeert de positie van Reyeroord+

Traditionele overheid Rechtmatigheid, gelijkheid	Netwerkende overheid Inclusiviteit, gelijkwaardigheid
Presterende overheid Effectiviteit, efficiëntie	Uitnodigende overheid Ontvankelijkheid, autonomie

Bij deze observatie passen twee opmerkingen. Allereerst dat er sprake is van uitnodigend bestuur waarbij de uitnodiging niet slechts wordt neergelegd en de reactie afgewacht, maar de genodigde ook actief wordt verleid en gefaciliteerd om deze uitnodiging te accepteren. Daarnaast zien we dat in de beweging Reyeroord de andere sturingsstijlen eigenlijk ten dienste moeten staan van de trend die wordt ingezet naar uitnodigend (en dus faciliterend) bestuur. Soms is de beweging sterk presterend – de gemeentelijke dadendrang zal later in deze notitie naar voren komen – maar dan vooral om de wijk te laten zien dat het haar menens is, om zo het vertrouwen bij bewoners te voeden dat het loont om zelf de hand aan de ploeg te slaan.

Zo bezien is er sprake van een interessant sturingsexperiment. De overheid probeert de wijk te activeren, maar moet daarbij de nodige scepsis zien te overwinnen. Daarom zet ze haar beste beentje voor. Het onderliggende mens- en maatschappijbeeld is één van een (in potentie) actieve, sociale en verantwoordelijke wijk. Later in deze notitie bieden we een aantal reflecties op dit (normatieve) uitgangspunt. Eerst gaan we in op twee ambities die voortvloeien uit het idee van actief burgerschap: verandering van de wijk én verandering van de gemeentelijke organisatie.



De ambities: de wijk en organisatie ‘toekomstproof’

De beweging Reyeroord+ kent twee grote ambities. Het wil Reyeroord transformeren in een wijk die klaar is voor de toekomst. Dit heeft een fysieke en sociaal-culturele component. In fysieke zin ambieert Reyeroord+ een duurzame, groene en technologisch-innovatieve wijk; in sociaal-cultureel opzicht streeft het naar een actieve, initiatiefrijke wijk. Naast verandering van de wijk is een organisatieverandering nodig, een interne hervorming van ‘de bureaucratie’. De beweging Reyeroord laat daarmee twee gezichten zien: die van optimistische wereldverbeteraars (wijkverandering) en van een interne verzetsbeweging (organisatieverandering). In dit hoofdstuk werken we beide gezichten van Reyeroord+ uit en gaan in op hun onderlinge verhouding.

Verandering van de wijk Reyeroord (wereldverbeteraars)

Zoals eerder benoemd kent Reyeroord+ acht grote thema’s: duurzaamheid, circulariteit, data, leefbaarheid, overbruggen van de generatie- en cultuurkloof, talenten benutten, gezond gezinsbudget en gezonde leefstijl. Feitelijk betekent dit een transitie van de wijk in al haar facetten, als antwoord op de grote maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering, digitalisering en eenzaamheid. In de Reysgids staat: *“Onze missie is geslaagd als we meer geluk kunnen toevoegen aan het dagelijks leven in Reyeroord”*¹⁴. Hieruit spreekt een positieve, idealistische houding, een zoektocht naar een gelukkiger wijk. Reyeroord+ is een groep wereldverbeteraars die optimistisch strijdt voor een (nog) mooiere wijk die klaar is voor de toekomst. Deelnemers zien vooral kansen en mogelijkheden en zien de wijk als een proeftuin om al dat goede uit te proberen.

Dat goede is veel en veelzijdig. We zien in de groenstrook een container en ‘koepelent’ staan waar het gesprek met bewoners plaatsvindt (onder de naam “Oeverloos”; foto 2), een vlonder langs lichtgevende planten (Plant-E, foto 3), een workshop over eetbaar groen, een “energieontbijt” in de Duurzaamheidswinkel, een kinderspel in de Heemtuin (“Heemgame”), nieuwe ontwerpen voor binnentuinen en een pilot met “slimme masten” (CENT-R) voor bijvoorbeeld elektrisch laden, verlichting en camera’s. Verder wordt er gesproken van een “ecotoilet” in de wijk (in samenwerking met het waterschap), het aansluiten van schoonmaakwagens op “slimme regentonnen”, het plaatsen van oude verkeersborden bij activiteiten in de wijk en de inzet van statushouders in het groenbeheer. Een belangrijk project is de vervanging van het riool in de Reyerdijk en het aansluiten van huishoudens op het warmtenet. Kortom, het bruist en gonst

van de activiteiten, in samenwerking met andere clusters, maatschappelijke organisaties, overheden en bewoners. De activiteiten in bovenstaande lijst zijn voornamelijk gericht op de buitenruimte, met soms ook een uitstapje naar werkgelegenheid en gezondheid. Hier toont zich het Stadsbeheer-karakter van beweging Reyeroord+, terwijl het tegelijkertijd de verbinding zoekt met sociale thema's en zo het cluster Stadsbeheer wil overstijgen.



Foto 2. Container en 'tent' in de groenstrook



Foto 3. Plant-E: lichtgevende planten (bron: RTV Rijnmond)

Het valt op dat het activeren van bewoners minder nadrukkelijk als ambitie wordt benoemd in documenten. Toch is het "Reyeroord van de toekomst" ook een actieve wijk. "100% zelfbeheer" werd hiervoor al kort aangehaald als (utopisch) doel. Het stimuleren van bewonersinitiatief is voor de

betrokken ambtenaren een belangrijke doelstelling, soms zelfs een persoonlijke droom en het tegendeel (bewoners die afhaken of zich afzijdig houden) een nachtmerrie. De fysieke ingrepen dienen soms als 'trigger' voor bewonersactivatie. Doet een vlinder met lichtgevende planten de bewoners 'opleven' en hoe reageren bewoners op slimme masten in hun wijk? De activiteiten op fysiek terrein dienen mede als katalysator voor actief burgerschap. En andersom: geactiveerde bewoners dragen bij aan de fysieke transformatie van de wijk. "Een bewoner die een initiatief neemt om een cursus elektrisch koken te geven, is een fantastische stap in het aardgas vrij maken van de wijk", zo staat geschreven bij Reyeroord+ in het boek "Participatieverhaal halen".¹⁵

Verandering van de gemeentelijke organisatie (verzetsbeweging)

De verandering van de wijk vraagt óók om een verandering van de organisatie, vindt Reyeroord+. In haar overtuiging staat de huidige manier van werken de transformatie van de stad in de weg, niet alleen als het gaat om fysieke transitities, maar ook voor het faciliteren van actief burgerschap. Reyeroord+ toont zich daarom een verzetsbeweging in de eigen, gemeentelijke organisatie. Haar werkwijze is in alles tegenovergesteld aan een regelgeleide, procedurele, formele, gestandaardiseerde organisatie. In die wereld van de orde creëert ze de nodige chaos. Ze ontregelt, keert om, spiegelt, frustreert en verstoort – en dat alles op een lichtvoetige en opgewekte manier. We bespreken twee voorbeelden van deze "blijje eikel"-houding.

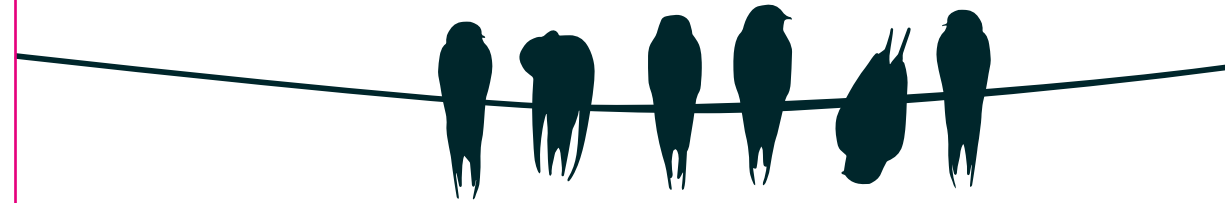
Op 17 april 2019 vindt "In de Rey van Morgen" plaats. Bij de Coop in Reyeroord zijn enkele stoeptegels omgedraaid. Ook zijn oude stoeptegels doorgeknipt en op zijn kant gelegd als klinker (zie foto's). Deze activiteit staat in het teken van circulariteit en hergebruik. Toch is het in eerste instantie bedoeld voor de eigen, interne organisatie. Reyeroord+ wil namelijk de 'klassieke ontwerpers' op een andere manier naar hun assets laten kijken: "oude stoeptegels gooi je niet weg, die draai je gewoon om! Onbruikbaar materiaal, dat niet aan "de Rotterdamse stijl" voldoet? Welnee, gebruikte tegels staan aan het begin van het ontwerpproces, niet aan het eind."





Foto 4 en 5: **In de Rey van Morgen: omgekeerde stoeptegels bij de Coop**

In de groepsapp "Reyeroord, slim beheer!", met ruim 100 leden, zijn de reacties overwegend positief ("gaaf", "spannend", "mooi", "duurzaam"). Enkele reacties stellen dat de omgedraaide tegels waarschijnlijk onvoldoende beeldkwaliteit hebben volgens "de Rotterdamse stijl". Deze wrijving is precies wat Reyeroord+ zoekt. Het sjort en sleurt aan (in haar ogen) traditionele, vastgeroeste en starre opvattingen over 'hoe het moet' en



'hoe het heurt' en die innovaties in de stad in de weg staan. Enkele leden van het kernteam en de bredere beweging volgden in het najaar van 2019 de training "Ben jij een Harry?". Harry is de vreemde vogel die op zijn kop hangt en de wereld daardoor anders ziet.¹⁶ In de gemeentelijke organisatie wil Reyeroord+ graag een Harry zijn, die letterlijk stenen op zijn kop legt om collega's anders naar de stad te laten kijken. Niet voor niets is Reyeroord+ ook deelnemer aan het leertraject "Anders werken aan stad, dorp en land" van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

Het tweede voorbeeld is het vocabulaire dat de beweging Reyeroord hanteert. Let op het volgende taalgebruik:

- We zijn geen vaste leden of deelnemers, maar *checken in* en *checken uit* wanneer we willen
- We werken niet van A naar B (projectmatig), maar zijn op *ontdekkingsreis* en delen onze *reiservaringen*. Let ook op allerlei combinaties van Reyeroord en reis: *Reysgids*, *Reyskaart*, *Reysplan*, *Reysplanning*
- We leggen dingen niet vast, maar spreken van een *continu concept*
- Het gaat niet om problemen aanpakken via beleid, projecten en programma's, maar om *energiebronnen aanboren* en *kampvuurtjes aansteken*
- We bezigen niet formele communicatietaal, maar spreken van *flessenpost* of *Reyerbrief*

In de keurige wereld van ambtelijk taalgebruik hanteert Reyeroord+ dit soort alternatieve, lichtvoetige of informele en tamelijk opgewekte taal. Hiermee associeert ze ambtelijk werk met avontuur, positieve spanning, flexibiliteit en openheid voor wat zich aandient. Dat is nodig om bij te dragen aan transities – die vereisen immers een open, zoekende manier van werken. Het is ook nodig om bewonersinitiatief te kunnen faciliteren. Ideeën van bewoners mogen immers niet onnodig vastlopen in regels en procedures. Uit de stellingen die we aan Reyeroord+ hebben voorgelegd, blijkt dit ook. De beweging scoort collectief laag op de stellingen dat haar werkwijze moet worden vertaald naar beleid en procedures en dat ze baat zou hebben bij beleidsmatige aansturing. Kortom: graag minder beleid en procedures! Je moet doen wat nodig is en niet zondermeer vasthouden aan wat ooit is afgesproken. Met die verzetshouding deelt Reyeroord+ voortdurend 'prijkes' uit aan de organisatie. Zelfs haar open en enigszins ongedefinieerde karakter is een vorm van verzet tegen de wereld waarin

alles moeten worden afgebakend en vastgelegd. Reyeroord+ heeft in de ordelijke wereld een licht disruptieve, verstorende, spanning-injecterende werking.¹⁷ Ze is de organisatieguerrilla van de gemeente Rotterdam en strijdt voor een andere gemeente: ontschot, integraal, open, betrokken, flexibel en dichtbij de Rotterdammers.

De methode: kleine stapjes

Reyeroord+ heeft twee stevige ambities geformuleerd (wijkverandering en organisatieverandering) die niet in één keer kunnen worden gerealiseerd. Het zou mensen lamslaan of juist overmoedig maken. Nee, de grote dromen moeten mensen “triggeren” en creatiever maken, terwijl het proces juist bestaat uit kleine stapjes. Hier past goed het raamwerk van “small wins” van de bestuurskundigen Termeer en Dewulf (2019).¹⁸ Zij presenteren ‘kleine stapjes’ als realistische werkwijze voor complexe opgaven: je kunt alvast beginnen, ook al weet je nog niet alles; er kan minder fout gaan, waardoor de weerstand lager is; én een kleine stap kan uitgroeien tot iets groots, waardoor het prima samengaat met grote ambities. Dat laatste is wat het kernteam en de beweging graag willen: kleine dingen groter maken. Volgens Termeer en Dewulf (2019) kunnen een aantal “zelfversterkende mechanismen” hierbij helpen:

- Enthousiasmeren: ‘yes, it can’, maar ook ‘yes, we can!’
- Leren door doen: een stap zetten, reflecteren, verbeteren en een volgende stap zetten
- Aantrekkingskracht: mensen willen deel zijn van de beweging en brengen nieuwe middelen of capaciteiten mee
- Bandwagon effect: mensen worden geïnspireerd tot hetzelfde gedrag (‘na-apen’)
- Koppeling: een “small win” raakt verbonden met andere (beleids)gebieden
- Robuustheid: op een bepaald moment kun je niet meer terug, de “wins” zijn te groot geworden

Bij Reyeroord+ valt vooral enthousiasme en aantrekkingskracht op. Bijna alles heet leuk, gaaf, innovatief en leerzaam. ‘Ga maar aan de slag, op weg naar “de wijk van morgen” en een “andere manier van werken”!’ Bij zo’n positieve, ambitieuze groep wil je natuurlijk horen. Als we mensen vragen waarom ze ingecheckt zijn bij de beweging, horen we dat ook terug. De één had een innovatief idee en vond in Reyeroord+ een experimenteerplek. Een ander vindt er de ruimte om echt met en voor bewoners te werken. Een derde voelt zich er thuis door het teamgevoel, de bevlogenheid en positiviteit. Weer een ander ziet in Reyeroord+ een vliegwieltje om zijn eigen afdeling op een andere manier te laten kijken. Kortom, mensen vinden er een plek die past bij hun ambities, drijfveren en ideeën, of vinden er een sfeer van vertrouwen en enthousiasme die ze elders missen. Op deze manier zien we de beweging

Reyeroord langzaam uitdijen door de tijd heen. Als mensen zich aansluiten en de werkwijze zich verspreidt, komt de wijk én gemeente van morgen stap voor stap dichterbij, zo is het idee.

Tussenconclusie: twee ambities in één beweging

In dit hoofdstuk bespreken we twee grote ambities van Reyeroord+: de transformatie van de wijk en de hervorming van de gemeentelijke organisatie. Beide doelen zijn complementair en onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Immers, de transitie van de wijk (groen, duurzaam, sociaal en actief) is geholpen bij een organisatie die in staat is het zelf-organiserend vermogen van bewoners optimaal te benutten én buiten de kaders (procedures, beleid) kan denken voor innovatieve acties die bijdragen aan de transitie. Andersom is transitie van de gemeente geholpen bij een actieve wijk die stevig op de deur van het stadhuis klopt met de vraag om zelf (een deel van) de wijk te beheren – dit kan de organisatiehervorming versnellen.

Tegelijkertijd is het de vraag of de ambities ook niet concurreren. Is het voor de vernieuwing van de wijk niet raadzaam om vaker de gebaande paden te bewandelen? En kan de organisatie soms effectiever worden opgeschud als het los wordt gekoppeld van wat toevallig speelt in Reyeroord? Een voorzichtige tussenconclusie is dat door de hectiek van wat er in de wijk speelt en in beweging wordt gezet, de organisatieontwikkeling op de tweede plaats komt. De beweging als organisatie-guerrilla prikkelt en daagt uit, maar (hoewel het nog te vroeg is om conclusies te trekken) dit lijkt nog te zwak om daar duurzame resultaten mee te boeken.

Niet alleen de relatie *tussen* de ambities, ook de samenhang van activiteiten binnen de afzonderlijke ambities vraagt om reflectie. De indruk is dat er (in ieder geval ogenschijnlijk) weinig samenhang bestaat tussen de activiteiten in de wijk of in de organisatie. Welke strategie ligt verborgen achter het incidenteel triggeren, prikken en verrassen? Wat als mooie initiatieven in de wijk geen opvolging krijgen en uitdoven, of als de acties op de acht thema’s elkaar onvoldoende versterken? En wat als de organisatie zich gaat instellen op de speldenprikken en ze steeds minder gaat voelen? In dat geval blijven de activiteiten van de wereldverbeteraars beperkt tot een ‘duizend bloemen bloeien’-aanpak en tellen de ‘speldenprikken’ van verzetsbeweging Reyeroord niet op tot iets groters. Dan bouwen “small wins” niet op tot “big wins” en wordt een vuurtje geen haardvuur. Hiermee is niet gezegd dat er momenteel geen strategie of samenhang tussen activiteiten bestaat. Wel stellen we vast dat deze moeilijk zichtbaar is, vaak ook voor deelnemers aan de beweging Reyeroord. Kernteamleden bepalen de keuze voor acties vaak intuïtief. Er is niets mis met intuïtieve besluitvorming, met dien verstande dat het zich moeilijk laat uitleggen aan anderen. Dit kan het creëren van draagvlak en doorwerking in de weg zetten.



Het eigenaarschap: actieve gemeente zoekt actieve wijk

Het volgende thema betreft het eigenaarschap van Reyeroord+. Zoals eerder benoemd vraagt de beweging richting actief burgerschap in eerste instantie om een actieve gemeente. Hier zien we een bijzondere paradox. Daar waar idealiter de beweging Reyeroord een beweging van bewoners is, zien we tegelijkertijd stevig gemeentelijk initiatief, wat bedoeld is om – zodra dat kan – plaats te maken voor bewoners die zelf het heft in handen nemen. Beide kanten staan in dit hoofdstuk centraal.

Gemeentelijk initiatief: “de wijk teruggeven aan bewoners”

De beweging Reyeroord is gestart als gemeentelijk initiatief. Zoals opgemerkt bij de vier verwonderingsvragen heeft geen Reyerorder gevraagd om beweging Reyeroord. De wijk is top-down gekozen. De transitiedoelen zijn grotendeels *gemeentelijke* dromen. Circulariteit, energietransitie en digitalisering behoren niet tot de dagelijkse zorgen van de meeste bewoners. Ook het ideaal van actief burgerschap komt niet uit bewoners zelf. Kortom, wil de gemeente uiteindelijk dat bewoners de schouders zetten onder hun wijk, dan zal ze eerst zelf aan de bak moeten. Opvallend is de formulering van deze gemeentelijke taak, zoals we die vaak horen bij bijeenkomsten van Reyeroord+: “we willen de wijk teruggeven aan de burger”. Dit veronderstelt dat de overheid iets heeft *afgepakt*, namelijk de zelfregie van bewoners. De overheid heeft zich naar eigen idee te vaak en te lang niet-ontvankelijk getoond voor de volwassen, initiatiefrijke kant van het burgerschap. Ze wil zich nu nadrukkelijk van een andere kant laten zien. Ze beseft zich echter dat ze iets heeft laten uitdoven, wat niet zomaar weer opgerakeld kan worden.

Het gemeentelijk initiatief kent daarom twee sporen. Enerzijds wil het transitie-opgaven verbinden aan het ‘reguliere stadsbeheer’. Zo is er de pilot om de rioolvervangings in de Reyerdijk te combineren met de aansluiting van huishoudens op het warmtenet. Daarbij kunnen wensen van bewoners over het vergroten van de leefbaarheid van de dijk worden meegenomen, zo is het idee. De rioolvervangings is een kans én legitimatie om in te zetten op transitie van de wijk. Daarvoor is het nodig om bewustwording te creëren van de noodzaak van deze transitie, bijvoorbeeld met workshops “aardgas-vrij koken” en de vlonder met lichtgevende planten. Bewustwording genereert draagvlak voor transities, maar is ook voorwaarde voor de

beoogde bewonersinzet op deze transities. Anderzijds vraagt Reyeroord+ nadrukkelijk naar dromen van bewoners, los van de (vooralsnog gemeentelijke) transitiedoelen. Zo is in de eerste helft van 2018 een uitvraag gedaan naar bewonersdromen. Deze resulteerde in een lange lijst van wensen. Slechts een klein deel daarvan gaat over duurzaamheid, de meeste hebben betrekking op de kwaliteit van leven in de wijk. Deze variëren van overlast van hondenpoep in het park en een volle tram 23 tot de behoefte aan een sportroute door de wijk, een zwembad, kanoroutes en saamhorigheid. De ervaring van Reyeroord+ is dat bewoners niet gewend zijn om te dromen en daartoe sterk uitgedaagd moeten worden. Op basis van de dromeninventarisatie krijgt de groenstrook extra aandacht. De beweging wil hiermee laten zien dat het haar menens is in het serieus nemen van wensen en behoeften van bewoners, waardoor hopelijk wantrouwen wordt weggenomen en het eigen initiatief van bewoners groeit.

In al haar activiteiten zoekt Reyeroord+ nadrukkelijk het contact en de samenwerking met bewoners, lokale ondernemers en sociale partners (bijv. Pameijer). Ze organiseert bewonersavonden over de Heemtuint (zie foto 6), maakt ontwerpwedstrijden en co-creatie in het groen mogelijk en gaat het gesprek aan met bewoners rond de container in de groenstrook en tijdens “Reyscafé’s”. De container wordt ook de standplaats van een stadslab Reyeroord+ dat momenteel wordt opgericht, waarin bewoners, ondernemers, lokale partners en de gemeente samen gaan ‘stadmaken’. De beweging Reyeroord streeft naar open, zoekende ontwerpprocessen tussen overheid, bewoners en andere partijen waarbij gezamenlijk de probleemdefinities en mogelijke oplossingen worden geschetst, zonder dat die op voorhand door de overheid zijn ingevuld.¹⁹ Het motto is “samen dromen, samen doen”. Het initiatief mag dan vaak vanuit de gemeente komen, in de uitwerking moet het eigenaarschap zoveel mogelijk worden gedeeld met bewoners, organisaties en bedrijven.



Foto 6. Bewonersavond Heemtuint

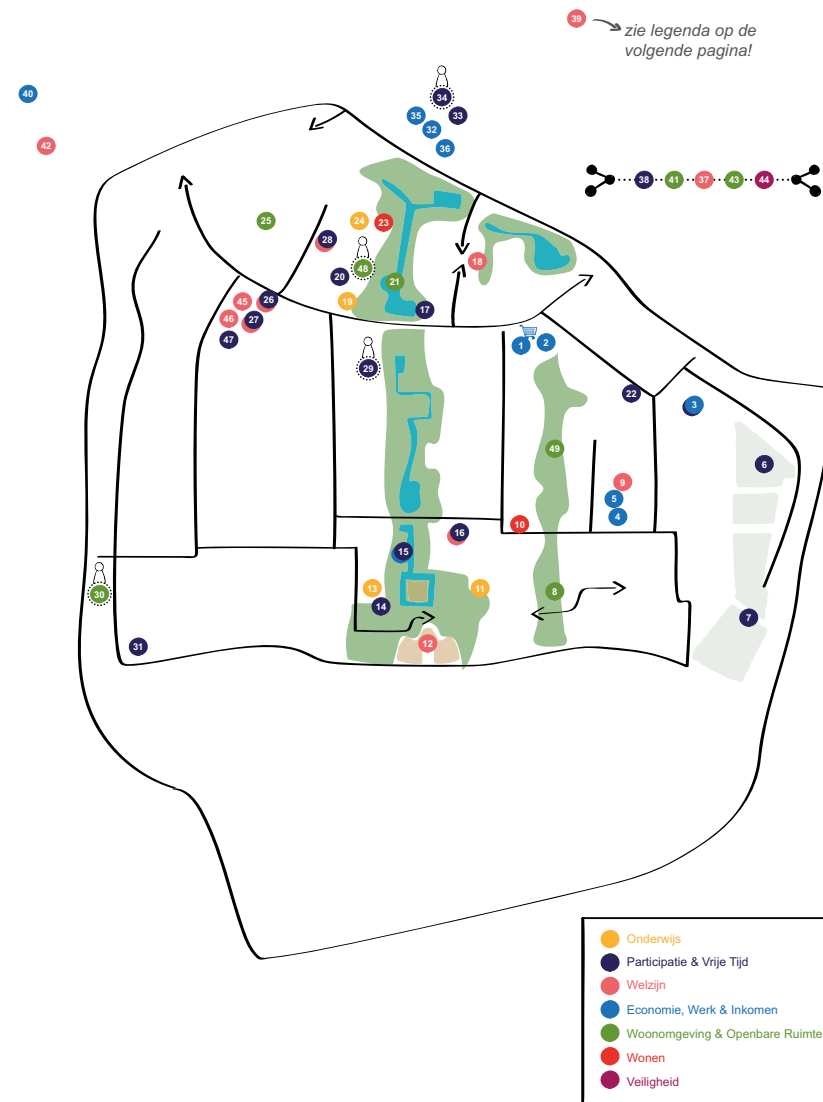
Bewonersinitiatief: de beoogde zelforganisatie van Reyerorders

Hoe verhoudt "samen doen" zich tot de ambitie van "100% zelfbeheer"? Het voor de hand liggende antwoord is dat het gezamenlijke eigenaarschap in het ideale geval een voorstadium is van eigenaarschap van bewoners. Met andere woorden: beoogd is een vloeiende beweging van initiatief vanuit de gemeente, naar meedenken door bewoners, naar *meebepalen* door bewoners, naar *zelforganisatie* door bewoners.²⁰ Reyeroord+ steekt "vuurtjes" aan in de wijk in de hoop dat deze uitgroeien tot een mooi kampvuur dat zichzelf brandende houdt. In een andere beeldspraak: ze boort energiebronnen aan die hopelijk zichzelf en elkaar gaan voeden (foto 6). De sterke gemeentelijke inzet moet het zelforganiserende vermogen van bewoners doen ontwaken. Het is te vroeg om te beoordelen of dat lukt. Voorliggende studie is bovendien geen effect- of evaluatie-studie. Toch zijn er een aantal mooie voorbeelden die erop wijzen dat gemeentelijk initiatief kan leiden tot bewonersinitiatief. Zo zijn er twee bewoners die, aangemoedigd door ambtenaren, een buurtmarkt willen organiseren. Denk ook aan een bewoner die initiatief nam voor een schaatsbaan en kerstmarkt, of de bewoner die een wijkrestaurant runt met oog op gezonde voeding en sociale verbinding in de wijk (beide resulterend in bewonersinitiatieven, goedgekeurd door de gebiedscommissie). Er zijn ook bewoners die op eigen initiatief meehelpten in de groenstrook en de planten verzorgen, of het idee opperen voor een "natuurvriendelijke oever". In veel van deze voorbeelden zijn bewoners aangemoedigd en geïnspireerd geraakt door Reyeroord+.

Figuur 3. Energiekaart Reyeroord

ENERGIEKAART REYEROORD+

Versie 0.1



Tussenconclusie: komt van het één ook het ander?

In de beweging Reyeroord zien we een actieve gemeente op zoek naar een actieve wijk. Gestart als gemeentelijk initiatief streeft zij naar het ideaal van een actieve, zelfbeherende wijk. Daarvoor is – zo is de idee – veel eigen inzet nodig alvorens ook inzet van bewoners mag en kan worden verwacht. Binnen de beweging Reyeroord klinkt soms het geluid “we doen te veel zelf. Welke bewoner heeft gevraagd om een container, een kookworkshop of lichtgevende planten?”. Het is inderdaad de vraag of de beweging Reyeroord niet vaker “op de handen mag zitten” en kan varen op de energie die al daadwerkelijk in de wijk is. Deze energie aanvoelen vraagt om een nog sterkere relatie met de wijk en (heel praktisch) om vaker aanwezig zijn in de wijk, zoals Reyeroord-deelnemers zelf ook aangeven. Anderzijds is de Reyeroordse gedachte dat gemeentelijk initiatief in deze fase essentieel is. Actief burgerschap moet door de gemeente worden *voorgeleefd*. Het is niet voor niets dat er steeds meer geluiden opgaan om als ambtenaar een container in de wijk te ‘adopter’ (d.w.z. toezien op een schone containerplek). Reyeroord+ stuurt een bloemetje naar een actieve bewoner als dank voor haar inzet. Dit soort daden van goede wil, empathie en zorgzaamheid moeten vergelijkbare acties oproepen in de wijk zelf.

Tegelijkertijd roept het streven naar actief burgerschap een aantal spannende vragen op. Is dit streven realistisch? Heeft Reyeroord in potentie voldoende zelf-organiserend vermogen om op eigen kracht de wijk vorm te geven, niet alleen op het terrein van leefbaarheid en groen, maar ook op ‘taai’ en voor bewoners abstractere vraagstukken als energietransitie en digitalisering? Leiden de kleine kampvuurtjes tot een comfortabel haardvuur dat voldoende basis biedt om grote, complexe opgaven als wijk op te pakken? En als het lukt, valt het ideaal van actief burgerschap in de praktijk niet tegen (voor bewoners, maar misschien ook wel voor de overheid), waardoor alweer snel ‘de beweging terug’ wordt gemaakt? En wordt het bewoners ook mogelijk gemaakt (bijv. in budgetten) om het beheer van de wijk ter hand te nemen? Is de gemeente daar dan ook daadwerkelijk klaar voor? De gedachte “als het in Reyeroord kan, kan het overal” is in die zin terecht. Reyeroord+ is een spannend en leerzaam bestuurlijk en sociaal experiment, zagezegt.

Naast praktische zijn er ook normatieve vragen.²¹ Het ideaal van actief burgerschap gaat in Reyeroord+ gepaard met oprechte en liefdevolle intenties. Toch is het goed om aandacht te hebben voor de mogelijke schaduwzijden die burgeractivatie óók kan hebben. In de sceptische variant is bewonersactivatie een nieuwe vorm van disciplinerende door de overheid. Er wordt ingegrepen in het privébestaan van bewoners met een beroep op hun tijd, geld en aandacht. Daar waar gemeenschapszin verloren is gegaan, poogt de overheid het sociale weefsel van bovenaf te herstellen en

bewoners met “zachte dwang tot sociaal wenselijk gedrag te bewegen”.²² In dat geval is het vrijblijvende van uitnodigend bestuur eraf en krijgt het een dwingend karakter dat nadelig uitpakt voor bewoners die de gemeente graag ‘haar ding laat doen’ omdat zij al druk genoeg zijn en te veel eigen inzet zich niet kunnen veroorloven. Burgeractivatie brengt dan nieuwe scheidslijnen aan in de samenleving en geeft een (impliciet en onbedoeld) oordeel over bewoners die minder zelfredzaam kunnen en willen zijn en een blijvend beroep op de overheid doen. De intenties van de betrokkenen bij Reyeroord+ zijn weliswaar fundamenteel anders, maar toch is het goed om te reflecteren op deze normatieve implicaties en om alert te zijn op eventuele onbedoelde en ongewenste uitwerkingen van bewonersactivatie, zodat de kans wordt verkleind dat ze zich daadwerkelijk voordoen.



Foto 7. Opening Heemgame



Conclusie: de effectiviteit en normativiteit van Reyeroord+

Reyeroord+ is een interessant, spannend en misschien ook wel controversieel experiment. De voorgaande hoofdstukken laten zich lezen langs twee lijnen. De eerste is de lijn van effectiviteit: de mate waarin de beweging Reyeroord erin slaagt haar grote ambities te realiseren. De tweede is de lijn van normativiteit: het principiële gesprek over de voor- en nadelen van het ideaal van actief burgerschap. Langs beide lijnen trekken we in dit hoofdstuk enkele conclusies.

De effectiviteit van Reyeroord+

In hoofdstuk vijf beschreven we de twee grote ambities van de beweging Reyeroord. Ze wil de wijk veranderen, in fysiek en sociaal opzicht. De "wijk van de toekomst" vraagt niet alleen om fysieke transitie, maar ook een transitie naar actief en betrokken burgerschap. Gestreefd wordt naar een groene, duurzame, circulaire, innovatieve en ook zelf-beherende en voor-elkaar-zorgende wijk. Daarnaast streeft Reyeroord+ naar een hervorming van de gemeentelijke organisatie, van een regelgeleide en procedurele bureaucratie naar een organisatie die denkt in kansen, flexibel is, maatwerk levert en openstaat voor nieuwe ideeën (ook of juist van bewoners). We hebben laten zien dat in potentie beide doelen elkaar versterken. Een actieve wijk prikkelt de gemeente tot meer ontvankelijkheid voor bewonersideeën en buiten-de-kaders-denken. Een uitnodigende gemeente stimuleert bewonersinitiatief door bewoners vertrouwen te geven dat eigen inzet loont.

Het is te vroeg om te beoordelen of de ambities (in hun wisselwerking) daadwerkelijk worden gerealiseerd. Ze zijn ook zo veelomvattend en verreikend dat ze per definitie niet in de volle zin des woords realiseerbaar zijn. Het is een realistisch scenario dat de beoogde inzet van bewoners op de transities naar duurzame energie, circulariteit en digitalisering niet voldoende tot stand komt om als gemeente een stapje terug te kunnen doen. Ook in algemene zin is het de vraag of lukt om het zelf-organiserend vermogen van bewoners voldoende aan te boren. De vraag is daarom niet zozeer "halen we het?" maar "hoever kunnen we komen?". We zien een groot enthousiasme, een groei van de beweging Reyeroord in de afgelopen jaren én voorbeelden waarin de actieve gemeentelijke inzet daadwerkelijk leidt tot

bewonersinitiatieven. We zien ook dat de beweging binnen de organisatie enthousiasme creëert en gesteund wordt, al is daarvan wel de vraag of dat een duurzaam effect met zich meebrengt.

Tegelijkertijd zien we een aantal risico's voor de effectiviteit van Reyeroord+. Ten eerste gaat het streven naar wijkverandering en organisatieverandering niet automatisch gelijk op. Het enthousiast organiseren van activiteiten in de wijk riskeert dat een duurzame organisatieverandering achterwege blijft omdat hier onvoldoende gerichte aandacht aan wordt gegeven. Zoals aangegeven is het mogelijk dat via wijkverandering ook organisatieverandering plaatsvindt. Toch vraagt organisatieverandering op zichzelf evenveel aandacht en toewijding als wijkverandering. Ten tweede is er voor duurzaam resultaat (zowel in de wijk als de organisatie) samengang nodig tussen "small steps" en activiteiten, waarbij ze elkaar versterken en uitgroeien tot iets groters. Vuurtjes mogen soms uitdoven, maar toch is het de bedoeling dat een aantal blijven branden en uitgroeien tot een comfortabel kampvuur. Dit proces vraagt meer aandacht en zichtbaarheid. Alleen enthousiasme en kansen grijpen is niet genoeg. De logische lijn tussen activiteiten en hoe deze (naar verwachting) opbouwen tot een groot resultaat mag explicieter worden gemaakt, zowel voor betrokkenen bij Reyeroord+ als voor het lijnmanagement. In managementtermen zien we een behoefte aan programmaturing, waarbij expliciet gestuurd wordt op een palet van elkaar versterkende en aanvullende activiteiten.

De normativiteit van Reyeroord+

Een tweede lijn in deze notitie is de normativiteit van Reyeroord+. De beweging stoelt op het ideaal van actief burgerschap, waarbij wordt verondersteld dat dit een nastrevenswaardig en "goed" ideaal is. Met normativiteit is niets mis, zolang ze expliciet wordt gemaakt en daarmee openstaat voor discussie. De Reyeroordse gedachte, die overigens past in een bredere beweging in overheidsland, is dat de overheid de zelfregie van bewoners heeft ontnomen door het stadsbeheer "dicht te regelen" en in eigen hand te houden. De regels en procedures laten nauwelijks ruimte voor inzet van bewoners, waardoor bewoners zijn ontmoedigd en teleurgesteld, zo is het idee. De overheid heeft de wijk overgenomen en Reyeroord+ wil deze weer teruggeven. Tot zover louter goede intenties, gericht op het "wakker kussen" van Reyeroord door inzet, loyaliteit en betrokkenheid te tonen. Dit verdient waardering en aanmoediging.

Tegelijkertijd vraagt overheidshandelen, of het nu traditionele sturing betreft, uitnodigend bestuur of alles ertussenin, om een voortdurende reflectie op haar uitgangspunten, normen en waarden. Is een actieve wijk per definitie een gelukkiger wijk? Zouden met het streven naar actief burgerschap bepaalde liberaal-democratische waarden in onze samenleving in het gedrang kunnen komen? Wanneer leidt het streven naar actief burgerschap

tot nieuwe vormen van in- en uitsluiten (van actieve respectievelijk inactieve bewoners)? In de literatuur over immigratie wordt gesproken over “deservingness”: immigranten die door goed gedrag een gunstiger behandeling door de overheid “verdienen”.²³ Elders is de term “de pedagogische staat” gemunt: de overheid die er opvoedkundige praktijken op na houdt.²⁴ We vragen hier aandacht voor, niet omdat de huidige praktijk binnen Reyeroord+ hier zorgen over baart. Maar wel omdat het belangrijk is om kritisch te reflecteren op de mogelijke schaduwzijden van de aanpak en er elke keer weer bezinning nodig is rond de vraag hoe de complementariteit van overheidshandelen en maatschappelijk initiatief eruit ziet en georganiseerd moet worden.



Foto 8. De Magische Speeltuin



Aanbevelingen voor het vervolg

“Als het in Reyeroord kan, kan het overal”, zo is al eerder gememoreerd. Reyeroord+ is een experiment dat bij gebleken succes kan worden vertaald naar de gemeentelijke organisatie en andere gebieden. Toch is voor bredere toepassing van Reyeroord+ meer nodig dan een succesvolle pilot. Dit idee staat bekend als de pilot-paradox.²⁵ Een succesvolle pilot die leidt tot eenmalig succes binnen de kaders van de pilot, is niet zelden tegelijk een mislukte pilot, omdat ze er niet in slaagt haar succes te vertalen naar structurele verandering. En laten we eerlijk zijn: niet zelden vormt juist het bestaan van pilots een vrijbrief voor de rest van de organisatie om vast te kunnen houden aan het oude en vertrouwde. De vernieuwing wordt immers elders al uitgetoet. Doorwerking van een pilot vraagt om intern succes én een aantal gunstige condities in de organisatie. Daarom bespreken we in dit hoofdstuk hoe Reyeroord+ op twee borden kan schaken en zowel kan werken aan succes in de wijk als doorwerking in de organisatie.

Conditie voor doorwerking in de organisatie

De volgende condities spelen onzes inziens een rol voor blijvende verandering in de gemeentelijke organisatie: politieke aandacht, steun in de lijn, omgaan met weerstand en aansluiten op bredere ontwikkelingen.

Politieke aandacht

De beweging Reyeroord onttrok zich tot nu toe grotendeels aan politieke aandacht. Zo nu en dan worden wethouders rondgeleid door Reyeroord en meegenomen in het Reyeroordse gedachtegoed en de mooie initiatieven. Recent trok Reyeroord+ media-aandacht bij de opening van Plant-E (lichtgevende planten in ‘Het Park van Morgen’) en het ontwerp van een educatieterrein door kinderen van twee basisscholen.²⁶ Ook won ze de publieksprijs voor Gouden Sleutel tot de Omgevingswet.²⁷ Verder speelt Reyeroord+ zich grotendeels in de luwte af. Dit heeft enerzijds voordelen. Een experiment vraagt rust en ruimte om nieuwe manieren van werken uit te vinden. Vroege druk om te presteren en zichtbare resultaten te boeken kan het experimenteren in de weg staan. Anderzijds kan Reyeroord+ profiteren van de positieve aandacht die naamsbekendheid geeft en wellicht ook middelen om te groeien. Als Reyeroord+ de pretentie heeft de standaard te worden in plaats van de uitzondering, dan vraagt dat op termijn bovendien om een politieke keuze. Het opereren in de luwte is dus ook een risico: impact vraagt juist ook om bekendheid en belangstelling.

Steun “in de lijn” en commitment van de top

Een tweede, cruciale voorwaarde voor een experiment om te overleven en te groeien, is steun in het lijnmanagement (de formele hiërarchie, of “de harkjes”). Experimenten, net als programma’s, zijn tijdelijke, buiten de lijn geplaatste trajecten. Enerzijds hebben zij vaak als doelstelling die lijn te veranderen, anderzijds kunnen zij niet zonder steun van de lijn, aangezien de lijn vaak beslist over hun (voort)bestaan.²⁸ Daarom zijn enkele steunpilaren in de lijn onmisbaar voor experimenten. Bij Reyerood+ zijn deze steunpilaren tot op dit moment in alle managementlagen binnen het cluster Stadsbeheer aanwezig. Van belang is wel dat de managers die de beweging steunen ook zich inspinnen om de beweging te verbinden aan de wereld van de lijn en lessen door-vertalen in aanpassing van routines, werkwijzen en regels. Van deze managers mag dus tweebenigheid worden verwacht: ze moeten de wereld van geel (als we de terminologie van Next City mogen gebruiken) zien te vertalen in de wereld van blauw en omgekeerd in de wereld van blauw de ontvankelijkheid organiseren voor de lessen van geel.

Hierbij is het belangrijk dat de steunpilaren voortdurend worden gevoed met verhalen waarvoor de managementwereld zich ontvankelijk kan tonen. Vaak zijn dat zichtbare prestaties, bewijzen van effectiviteit en efficiëntie, aanwijzingen dat Reyerood+ er daadwerkelijk in slaagt om bewonersinitiatief op gang te helpen en de grote transitie van de grond te krijgen. Dit kan in de vorm van cijfermateriaal (aantallen initiatieven, scores op diverse leefgebieden in Reyerood), maar ook concrete casuïstiek (persoonlijke verhalen) wekken vaak de aandacht. Nog belangrijker wordt steun in de lijn op het moment dat Reyerood+ het cluster Stadsbeheer zou (willen) ontgroeien. Dan moeten ook steunpilaren in andere clusters worden gevonden.

Omgaan met weerstand

Een kenmerk van beweging Reyerood is dat zij relatief laconiek omgaat met weerstand die zij oproept. Dat is onmiskenbaar een kracht. Zij laat zich niet afleiden en wil mensen vooral met enthousiasme overtuigen dat het ook gewoon anders kan. Dat is een beïnvloedingsstrategie die goed kan werken voor de ‘kritisch positieven’ en de ‘neutrale meerderheid’.²⁹ Niet iedereen laat zich echter met enthousiasme overtuigen, zeker niet wanneer de scepsis en de meningsverschillen ‘dieper’ gaan. In dat geval kunnen meebewegen, bezwaren serieus nemen en de koers bijstellen goede opties zijn.³⁰ Reyerood+ laat daarmee ook haar zelf-reflectieve en zelfkritische vermogen zien. We zien dat op dit moment het kernteam en haar directe omgeving vooral bestaat uit mensen die geloven in de kracht van de beweging. Critici lijken afstand te bewaren of worden misschien wel onbewust op afstand gehouden. Het organiseren van tegenspraak, maar ook van dialoog, is cruciaal is om te komen tot steun voor de beoogde verandering. Een overweging is daarom om meer

kritiek op te zoeken en ‘naar te binnen halen’. Aangezien critici niet zelden uit de blauwe wereld komen, zou de beweging Reyerood daarmee tegelijkertijd werken aan haar blauw-gele diversiteit en tweebenigheid³¹: de kwaliteit om zowel explorerend en vernieuwend te zijn, alsook te kunnen routiniseren, consolideren, inbedden en optimaliseren.

Aansluiten op bredere ontwikkelingen

De gemeente Rotterdam werkt op tal van plekken aan organisatieontwikkeling en -vernieuwing. Niet zelden lijken deze initiatieven relatief los van elkaar te bestaan. Een bewuste strategie om deze initiatieven aan elkaar te verbinden en elkaar te laten versterken lijkt afwezig. Omdat een zekere massa nodig is om de organisatieontwikkeling verder te brengen, is het leren van elkaar van groot belang. Dat betekent niet alleen dat de interactie met elkaar moet worden opgezocht en georganiseerd. Het betekent ook dat de lessen van het ene programma worden doorgegeven aan het andere, dat er sprake is van een slimme verdeling van accenten en opgaven en dat er ook een hechte verbinding is met programma’s die expliciet gericht zijn op het doorvertalen van de lessen in de organisatie. Het belang daarvan kan moeilijk worden overschat.

Conditie voor succes in de wijk

Niet alleen voor succes in de organisatie, ook voor succes in de wijk vragen bepaalde aspecten om aandacht. Op basis van ons onderzoek zien we drie aandachtspunten, gevat onder de noemers verbinding, verbreding en versteviging.

Verbinding: samenhang in activiteiten

In Reyerood+ gonst en bruist het van de ideeën en activiteiten om de energie van de wijk aan te boren. Tegelijkertijd is het de vraag of er voldoende samenhang is tussen activiteiten op de acht verschillende thema’s en of voldoende duidelijk is aan welke thema’s de activiteiten bijdragen. Deze verbinding (tussen activiteiten onderling en met de doelen van Reyerood+) kan sterker. Dit geldt ook voor de verbinding tussen activiteiten en de grotere projecten of interventies, zoals de rioolvervanging en de aansluiting van huishoudens op het warmtenet. Zonder voldoende verbinding riskeren vuurtjes uitdoving en activiteiten slechts een eenmalig effect. Met andere woorden: dan vervluchtigt het resultaat.³² Bovendien helpt een duidelijke samenhang bij de interne en externe communicatie van Reyerood+ en daarmee bij draagvlakontwikkeling.

Verbreiding: samenwerking op stads- en gebiedsniveau

In eerste instantie lijkt een pleidooi voor verbreiding wat merkwaardig, omdat de scope van de beweging Reyeroord al buitengewoon breed lijkt te zijn. Toch is deze breedte met name inhoudelijk (de thema's en ambities), terwijl tot voor kort de organisatiestructuur vrij smal was. Het kernteam bestaat in de kern alleen uit medewerkers van het cluster Stadsbeheer. Wel zijn vrij snel ambtenaren uit andere clusters bij de beweging aangehaakt en is er ook nauwe samenwerking met de wijknetwerker. Recent is een Kernteam-plus opgericht, waarmee een structurele verbreiding naar andere clusters en lokale ambtenarij is ingezet. Ook groeit het bewustzijn van het belang van een goede relatie tussen de centrale clusters en de lokale democratie (gebiedscommissie). Deze verbreiding van goede relaties is belangrijk gelet op de brede inhoudelijke insteek. Als alle dromen van bewoners welkom zijn, vraagt dit ook een organisatorische breedte om deze dromen te kunnen accommoderen. Ook kan gedacht worden aan structurele betrokkenheid van bewoners en lokale partners in het kernteam(-plus).

Versteving: gewicht aan gemeentelijke en bewonersinzet

Sinds de start is Reyeroord+ gegroeid tot een beweging waarover wordt gesproken, die de aandacht trekt en publiciteit genereert. Wil het haar ambities echter (grotendeels) realiseren, dan is versteving nodig aan gemeentelijke én bewonerszijde. Aan gemeentelijke zijde is het de vraag of bepaalde activiteiten of initiatieven gericht aandacht behoeven. Dat wil zeggen: snellere realisatie en opvolging, zodat resultaten zich opbouwen. Dit hangt samen met de eerdere aanbeveling voor 'verbinding'. Specifiek doelen we hier echter op het gericht verzwaren of intensiveren van bepaalde activiteiten (op een bepaald thema, of in een bepaald deel van de wijk), zodat "small steps" opbouwen tot een groter resultaat. Dat vraagt om een steviger commitment vanuit de gemeente en meer doorzettingsmacht bij de beweging. Aan bewonerszijde geldt iets vergelijkbaars. Ook daar is op gegeven moment een versteving van bewonersinitiatief nodig, zodat het niet eenmalig blijft, maar weet te beklijven. De vraag is hoe het actief burgerschap in de wijk zoals dat nu op een aantal plekken lijkt te ontstaan, kan worden geconsolideerd en gaandeweg versterkt. Uit onderzoek naar succesvolle burgerinitiatieven weten we dat een zekere vorm van instituti-onalisering van belang is.³³ Wij adviseren om als gemeente op dit punt de wijk – als daar voldoende basis voor is – actief te faciliteren.

Bestendig blauw en gevoelvol geel

De wereld van de organisatieorde wordt in Rotterdam "blauw" genoemd.³⁴ Dat blauw wordt door Reyeroord terecht ter discussie en op de proef gesteld. Immers is dit blauw in belangrijke mate gekleurd door het idee

dat een overheidsorganisatie vooral effectief en legitiem moet doen wat is afgesproken en daarbij in belangrijke mate zelf de afspraken (en daarmee het aanbod naar bewoners) bepalen. Dat past niet bij het idee van een wijk die zelf de regie neemt over haar toekomst en in co-creatie met de gemeente daar invulling aan moet geven. Dat roept wel de vraag op: hoe zou de blauwe werkelijkheid eruit moeten zien om als organisatie ook in de toekomst dit soort uitnodigende en op samenspel gerichte aanpakken structureel toe te passen en vol te houden? Dan zal er heel wat moeten veranderen in de wijze waarop de gemeente zich naar de wijk toe organiseert, en hoe zij zich intern zelf organiseert. Het ultieme antwoord op de vraag naar het 'nieuwe, toekomstbestendige blauw' is er niet, maar de beweging Reyeroord kan wel helpen de ontwerpcriteria voor het nieuwe blauw te formuleren. Dat moet echter wel worden georganiseerd!

De beweging Reyeroord zelf wordt daarentegen geduid als "geel". Geel wijkt af van de wereld van de orde en mag dat ook. Het is bedoeld om ruimte te bieden aan vernieuwing, aan exploratie. Binnen de wereld van 'geel' is het toegestaan om te laten zien dat het anders kan en anders moet. Tegelijkertijd bestaat het risico dat het geel zó contrasteert dat het afstoot. De vraag is dan: hoe moet het geel vormkrijgen zodat de wereld van de orde het serieus neemt en op zijn waarde schat? Dat veronderstelt tenminste dat er in de wereld van geel ook gevoel is voor de terechte wensen van de wereld van blauw. Het opereren in de wereld van geel is niet vrijblijvend of vormvrij: het gebeurt altijd 'in de schaduw van de wereld van blauw'. En het moet daar uiteindelijk ook weer in terug, wil het beklijven. Het wordt de kunst om het geel zo te organiseren dat het niet alleen vernieuwing aandraagt, maar ook duurzame verandering bereikt.

Tot slot

In dit reisverslag zijn we ingegaan op een merkwaardig experiment. Een wijk wordt in beweging gezet om zo de gemeente te prikkelen zich anders te organiseren en beter voorbereid te zijn op de grote uitdagingen van morgen. Dat experiment roept belangrijke vragen op. Enerzijds empirische vragen: onder welke omstandigheden lukt zowel het een als het ander? Ontstaat er eigenaarschap in de wijk? Is actief burgerschap te mobiliseren? Kan de organisatie 'gekanteld' worden? Of zijn de conserverende krachten van de traditie sterk genoeg om de gewenste transitie tegen te houden? En komt deze transitie er als zij in hoofdzaak gedragen wordt door een guerrilla-beweging bestaande uit – zoals zij zichzelf noemen – blijde eikels die in- en uitschakelen naar believen? Of is daar uiteindelijk meer voor nodig, juist omdat de traditie van overheidssturing naar de wetten van de bureaucratie nu eenmaal diepgeworteld is en zichzelf gemakkelijk in stand houdt? Maar ook meer principiële vragen komen op: in hoeverre sluit het normatieve vertrekpunt van Reyeroord+ ook aan bij de wensen, mogelijkheden en

behoefden van de wijk zelf? Waar ligt – voor Reyeroord – de balans tussen een zorgende overheid en een zelforganiserende gemeenschap?

De reis die nu is ondernomen vraagt om een vervolg. De gemeente steekt veel energie in het 'wakker kussen van de wijk'. Dat schept onzes inziens verplichtingen om present te blijven. Al de getoonde inzet om het vertrouwen van de wijk te winnen, is tegelijk ook een afbreukrisico, zeker als er druk ontstaat om het experiment af te bouwen. De verwachtingen die zijn gewekt, worden dan geschaad en het niet-denkbeeldige resultaat is meer cynisme en passiviteit dan er was voordat het experiment startte. Ook om die reden vraagt het experiment om een krachtig vervolg, gericht op consolidatie en transitie.



Foto 9. De Magische Speeltuin

Bijlage: verantwoording en onderzoekopzet

Deze notitie is tot stand gekomen door participatief onderzoek bij de beweging Reyeroord, gemeente Rotterdam, vanaf april 2019 tot en met januari 2020. Eerdere versies van deze notities en 'tijdens de rit' opgedane inzichten zijn besproken met het kernteam Reyeroord. Het onderzoek kenmerkt zich door een gezamenlijke 'ontdekkingsreis' van onderzoekers en deelnemers aan Reyeroord+. Er is gebruik gemaakt van deelname aan kernteam-overleggen, interviews met leden van Reyeroord+, tussentijdse presentaties voor het kernteam en het platform, en vijf workshops.

- Deelname aan wekelijkse kernteam-overleggen en maandelijkse platformbijeenkomsten
- Interviews met deelnemers aan beweging Reyeroord (zie gesprekslijst hieronder)
- Twee tussentijdse presentaties van inzichten aan kernteam en platform
- Twee workshops voor het maken van een organisatieopstelling en een tijdlijn
- Drie workshops in het kader van de Q-sort-methode

De Q-sort is een kwalitatieve methode met een (lichte) kwantitatieve analyse, geschikt voor het in kaart brengen van opvattingen van (groepen) individuen. In drie workshops hebben 25 deelnemers stellingen geordend van meest oneens tot meest eens, met als onderwerp de beweging Reyeroord: wat de beweging is, wat het zou moeten zijn en wat daarvoor nodig is. De stellingen zijn zoveel mogelijk gemaakt op basis van eerdere uitspraken van deelnemers in interviews en volgen daarnaast de systematiek van vier sturingsstijlen: de rechtmatige, presterende, netwerkende en uitnodigende stijl. Na ordenen van deze stellingen gingen deelnemers met elkaar het gesprek aan. De onderzoekers hebben de individuele scores geanalyseerd met de online software KenQ analysis. Deze analyse is op te vragen bij de onderzoekers.

Met de volgende 16 personen zijn gesprekken gevoerd:

Luuk van de Burgt	Programmamanager Reyerood (Stadsbeheer)
Eline van Weelden	Stadslaborante Reyerood / Adviseur civiele kunstwerken (Stadsbeheer)
Cynthia de Bruin	Adviseur Uitvoering Werken (Stadsbeheer) / Wijkmanager Reyerood en Hordijkerveld (Dienstverlening)
Kim Hooning	Communicatie Reyerood / communicatieadviseur (Stadsbeheer)
Monique Groeneweg	Manager Stedelijk Beheer (Stadsbeheer)
Bert van Duuren	Wijkmanager IJsselmonde (Dienstverlening)
Ilona Van der Laan	Gebiedsnetwerker Groot-IJsselmonde (Gebiedsorganisatie)
Werner Zander	Medewerker Beheer en Uitvoering Zuidwest en Zuidoost Reyerood (Stadsbeheer)
Edim Hadziavdic	Directeur Openbare Werken (Stadsbeheer)
Joost van Dijk	Stichting Tussentuin
Egbert Arnold	Projectmanager (Werk en Inkomen)
Johan Bunk	Medewerker Beheer en Uitvoering, daarvoor Schone Stad en bedenker Circulaire bezems (Stadsbeheer)
Marijke Kooijman	Gebiedsmanager Zuidoost (Stadsbeheer)
Mark Sutherland	Gebiedsontwikkelaar (Stadsontwikkeling)
Rolf Jonker	Projectleider Digitaal Beheren en Bouwen (Stadsontwikkeling)
Karin Borgman	Kwartiermaker Energietransitie Reyerood (Infram)
Jolande van 't Woudt	Onderzoeker reflexief monitoren bij Reyerood+

Verder was één van de onderzoekers deel van twee app-groepen (kernteam en 'Reyerood, Slim Beheer') en had hij de beschikking over een gemeentelijk account. De foto's in dit document zijn, tenzij anders vermeld, gemaakt door deelnemers van de beweging Reyerood en verspreid via (één van) de app-groepen. De personen die herkenbaar op foto's staan zijn om toestemming gevraagd.

Eindnoten

- 1 Gemeente Rotterdam. (2017). *Transformatie van de Stad. Slim beheer helpt Rotterdam de toekomst in.*
- 2 Idem.
- 3 Factsheet Reyerood Toekomstproof, 26 juni 2019
- 4 Factsheet Reyerood Toekomstproof, 26 juni 2019
- 5 Organogram Stadsbeheer, 15 maart 2019. In de versie van september 2019 heeft Reyerood+ een ovale vorm, net als "wijkgestuurd werken".
- 6 Reysplan Reyerood+, februari 2019.
- 7 Trouw. (2012). *Geen utopie zonder dystopie.* 11 juli 2012.
- 8 Bredewold, F., Duyvendank, J.W., Kampen, T., Tonkens, E. en Verplanke, L. (2018). *De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt.* Uitgeverij Van Gennep.
- 9 Idem.
- 10 Tonkens, E., Kampen, T. & M. de Wilde (2018) 'Affectief burgerschap: hoe de overheid verleidt in plaats van overtuigt'. In Swierstra, T., S. Koenis & R. Gabriels (Eds) *Het hart op de tong: emoties in de politiek.* Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 39 – 63.
- 11 Idem, p. 41.
- 12 Van Buuren, A. (2018). *Uitnodigend besturen. Het organiseren van ruimte voor initiatief.* Erasmus Universiteit Rotterdam. <http://www.repolis.com/wp-content/uploads/2018/10/Essay-uitnodigend-besturen.-Het-organiseren-van-ruimte-voor-initiatief.-Prof.-dr.-Van-Buuren.pdf>
- 13 Steen, M. van der, J. Scherpenisse en M. van Twist (2015), *Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, Den Haag: NSOB.
- 14 Reysgids Reyerood+, maart 2019.
- 15 Van Leeuwen, A. (2019). *Participatieverhaal halen.* Zelfhem: Het Boekenschap.

- 25 Breman, B., Vreugdenhil, H., van Buuren, A., Ellen, G. J., & Van Popering-Verkerk, J. (2017). De Pilotparadox: De keerzijde van succes. *Land + Water: vakblad voor civiel- en milieutechniek*, (4), 32-33. Zie: https://pure.tudelft.nl/portal/files/27275627/Pilotparadox_Land_en_Water.pdf
- 26 Zie <https://www.rijnmond.nl/nieuws/188713/Lichtgevende-plantjes-in-IJsselmonde-uniek-in-de-wereld> (Plant-E) en <https://www.rijnmond.nl/nieuws/186251/Rotterdamse-scholieren-toveren-woestenij-om-tot-speelparadijs> (educatieterrein)
- 27 <https://www.debouwcampus.nl/nieuws/winnaar-gouden-sleutel-tot-de-omgevingswet>
- 28 Hier zijn voldoende voorbeelden van. Zie bijv. Joosse, Teisman, Verschoor en Van Buuren (2019). Wanneer vele handen het werk niet lichter maken. Een complexiteitsbenadering voor gezinnen met multiproblematiek; Joosse en Teisman (2017). Zit je vast? Maak het complexer! Hoe complexificeren als managementstrategie Stationsplein Oost nieuw leven gaf. Delft, Eburon.
- 29 Bennebroek Gravenhorst, K. (2008). *Omgaan met weerstand*. De verandermanagementbox. MainPress BV.
- 30 Idem.
- 31 Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael L. Tushman. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* Vol. 20, No. 4, July–August 2009, pp. 685–695
- 32 Teisman, G. (2005). Publiek management op de grens van chaos en orde. Academic Service.
- 33 Van Meerkerk, I., Kleinhans, R., & Molenveld, A. (2018). Exploring the durability of community enterprises: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 96(4), 651-667.
- 34 Zie Next City, die deze kleuraanduidingen gebruiken in het nadenken over organisatieverandering.
- 16 Zie de Academie voor Organisatiecultuur, bijvoorbeeld: <https://academievoororganisatiecultuur.nl/lezingen-masterclasses/da-s-gek>
- 17 Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: Complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692-704. In deze literatuur heet ordenen 'administratief leiderschap' en chaos creëren 'adaptief leiderschap'. Zie ook Teisman, G. (2005). Publiek management op de grens van chaos en orde. Academic Service.
- 18 Termeer, C.J.A.M. & Dewulf, A. (2019) A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems, *Policy and Society*, 38:2, 298-314
- 19 Van Buuren, A. (2018). Uitnodigend besturen. Het organiseren van ruimte voor initiatief. Erasmus Universiteit Rotterdam. <http://www.repolis.com/wp-content/uploads/2018/10/Essay-uitnodigend-besturen.-Het-organiseren-van-ruimte-voor-initiatief.-Prof.-dr.-Van-Buuren.pdf>
- 20 Visser, V, Van Popering-Verkerk, J, en Van Buuren, A. Onderbouwd ontwerpen aan participatieprocessen. Kennisbasis participatie in de fysieke leefomgeving. GovernEUR/Erasmus Universiteit Rotterdam. <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/downloads/HandlerDownloadFiles.ashx?idnv=1564826&forcedownload=false>
- 21 Zie voor een aantal kritische reflecties op uitnodigend bestuur ook: Hermus, M. & Van Buuren, A. (2018). The art and character of accelerating active citizenship. A conceptual exploration of invitational governance. Paper presented at IRSPM 2018.
- 22 Zie Trommel, W. (2009). Gulzig bestuur. Oratie uitgesproken op 17 september 2009. Citaat van pagina 12.
- 23 Chauvin, S. and B. Garcés-Mascareñas. 2014. 'Becoming Less Illegal: Deservingness Frames and Undocumented Migrant Incorporation'. *Sociology Compass* 8(4): 422-432. Zie <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/soc4.12145>
- 24 Janet Newman (2010) Towards a pedagogical state? Summoning the 'empowered' citizen, *Citizenship Studies*, 14:6, 711-723, DOI: 10.1080/13621025.2010.522359

Tussen traditie en transitie

Een verkenning van veranderbeweging Reyeroord+

In overheidsland wordt steeds meer gesproken van actief burgerschap: bewoners die verantwoordelijkheid nemen voor hun buurt en zich inzetten voor een sociale en veilige leefomgeving. Overheden verwachten meer eigen initiatief van bewoners, maar tonen ook zelf extra inzet om het verantwoordelijke burgerschapsideaal aan te prijzen en voor te leven.

In deze trend past ook de beweging Reyeroord+, een eigenzinnige en energieke groep ambtenaren bij de gemeente Rotterdam. Ze stelt zich ten doel de wijk Reyeroord in Rotterdam-IJsselmonde om te vormen tot een samen-wijk die bovendien vooroploopt in transities rond energie, circulariteit en technologie. Een jaar lang hebben twee bestuurskundigen van de Erasmus Universiteit deze beweging gevolgd. Wat drijft hen en hoe werken ze precies? Lukt het om bewoners "wakker te kussen" door met groot enthousiasme actief te zijn in de wijk? En krijgt Reyeroord+ de gemeentelijke organisatie mee in deze alternatieve, buiten-de-kaders-denkende werkwijze, zonder de traditie (structuur, regels, orde) overboord te gooien?

Reyeroord+ is een belangrijk, spannend en misschien ook wel controversieel experiment. De uitkomst is onzeker en de weg ernaartoe moet steeds worden gezocht. Reden genoeg voor een opbouwend-kritische reflectie op deze veranderbeweging, met als doel om de lessen uit Reyeroord+ te benutten voor transities en organisatieontwikkeling.

Hans Joose is promovendus Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en onderzoekt het belang van complexiteit en eenvoud voor succesvol overheidshandelen. Arwin van Buuren is hoogleraar Bestuurskunde aan dezelfde universiteit. Zijn onderzoek richt zich op bewonersparticipatie, uitnodigend bestuur en design.

Erasmus University Rotterdam (EUR)

**Erasmus School of Social and
Behavioural Sciences (ESSB)**

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam, The Netherlands

www.eur.nl/essb



Gemeente Rotterdam