



# De lerende gemeenschap als sociale interventiepraktijk

LESI Rapporten

2012 / 09



Maatschappelijk  
betrokken onder-  
nemen, vrijwillige  
inzet, burgerinitia-  
tief en overheids-  
participatie in  
Hellendoorn

Roelof Hortulanus  
Els Blikendaal





# De lerende gemeenschap als sociale interventiepraktijk

Maatschappelijk betrokken ondernemen,  
vrijwillige inzet, burgerinitiatief en  
overheidsparticipatie in Hellendoorn

Roelof Hortulanus

Els Bliekendaal

Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI)

2012



 COLOFON

#### Onderzoek en tekst

Prof. Dr. Roelof Hortulanus, moderator  
Els Blikendaal, promovendus

#### In samenwerking met

Jane Knol-Kuiper, projectleider Lerende Gemeenschap gemeente Hellendoorn  
Birgit Oelkers, facilitator Lerende Gemeenschap gemeente Hellendoorn

#### Uitgave

Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI)  
p/a Universiteit Utrecht (FSW), Postbus 80140, 3508 TC Utrecht / [www.lesi.nl](http://www.lesi.nl)

#### Vormgeving en opmaak

Lenshape / [www.lenshape.nl](http://www.lenshape.nl)

ISBN/EAN: 978-90-817156-8-3

NUR code: 740

Gemeente  
**Hellendoorn** 

  
BLIKENDAAL

© oktober 2012 LESI, Utrecht.  
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie.

# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Lerende gemeenschappen en sociale interventie</b>	<b>7</b>
	1.1 Inleiding	7
	1.2 Een lerende gemeenschap of een community of practice	7
	1.3 Een sociale interventiepraktijk	10
	1.4 Vraagstelling	11
<b>2</b>	<b>Een Lerende Gemeenschap in Hellendoorn</b>	<b>15</b>
	2.1 Inleiding	15
	2.2 De voedingsbodem	15
	2.3 Het initiatief: overheidsparticipatie bij burgerinitiatief	16
	2.4 De haalbaarheidsanalyse	17
	2.5 De onderzoekspraktijk	19
<b>3</b>	<b>De Lerende Gemeenschap in actie</b>	<b>23</b>
	3.1 Inleiding	23
	3.2 De samenstelling, doelstelling en werkwijze	23
	3.3 Het procesverloop	27
	3.4 Oordelen over het eigen functioneren	29
	3.5 De leeropbrengsten	31
	3.6 Praktische resultaten	33
<b>4</b>	<b>Kenmerken van de Lerende Gemeenschap</b>	<b>37</b>
	4.1 Inleiding	37
	4.2 Leren in de lerende gemeenschap	39
	4.3 De betekenis van diversiteit en motivatie	41
	4.4 Sturing en zelfsturing	43
	4.5 Was de lerende gemeenschap van Hellendoorn een CoP?	43
<b>5</b>	<b>De betekenis van de Lerende Gemeenschap in breder verband</b>	<b>45</b>
	5.1 Inleiding	45
	5.2 Overdraagbaarheid	45
	5.3 Maatschappelijke betrokkenheid en vrijwillige inzet	47
	5.4 Overheidsparticipatie bij burgerinitiatieven	51
	5.5 Nieuwe burgerinitiatieven, netwerksturing en maatschappelijke impact	56
	5.6 De Lerende Gemeenschap als sociale interventiepraktijk	60
	<b>Literatuur</b>	<b>63</b>



# Voorwoord

Hellendoorn heeft een lange traditie van noaberschap. Voor ons als gemeente is dat een rode draad, het zegt veel over hoe we met elkaar omgaan. Hoewel we dus enigszins geoefend waren in samenwerking op gelijke voet, was de lerende gemeenschap voor ons een spannend avontuur, waarvan we niet wisten waar het ons zou brengen. Maar het werd snel duidelijk dat deze manier van werken potentie had. De lerende gemeenschap bood ons als gemeente, onze maatschappelijke partners en inwoners de kans om twee jaar lang te oefenen om anders met elkaar om te gaan. Niet vanuit een hiërarchische verhouding of een afhankelijke positie, maar op basis van gelijkwaardigheid.

Het heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat de maatschappelijke beursvloer is ontwikkeld. Het heeft er ook toe geleid dat de lerende gemeenschap na twee jaar heeft besloten om verder te gaan met het waardevolle netwerk dat was ontstaan. Dat gebeurde onder de naam 'Hellendoorn Samen'. Maar niet alleen lokaal, ook op landelijk niveau heeft de lerende gemeenschap dingen veranderd. De twee landelijke werkbijeenkomsten<sup>1</sup>, die de lerende gemeenschap met een bijdrage van het LESI organiseerde, betekenden ook voor andere gemeenten en maatschappelijke initiatiefnemers in andere plaatsen interessante en bruikbare inzichten voor de lokale praktijk.

Wat de lerende gemeenschap ons verder heeft opgeleverd, kunt u lezen in dit rapport en in de Wegwijzer<sup>2</sup> 'Samen leren, omdenken en vernieuwen', waarin we de lessen van de twee jaar lerende gemeenschap hebben gebundeld.

Als wethouder heb ik zelf actief deelgenomen aan de lerende gemeenschap. Het was een bijzonder inspirerende ervaring. Bijvoorbeeld om samen met een predikant, een directeur van een bouwonderneming, een actieve wijkbewoner en de voorzitter van de businessclub te discussiëren over passende manieren om zelfsturing in dorpen en buurten te faciliteren en te stimuleren. Of over de rol die maatschappelijk betrokken ondernemers daarbij spelen. Ook heel bijzonder was de groeiende samenwerking die, los van functies en posities, bij het verder brengen van ideeën ontstond.

1 November 2010: manifestatie 'Meer burger, minder overheid'  
Februari 2012: manifestatie 'Samen Doen'

2 Zie: <http://www.hellendoorninactie.nl/docs/brochure-1g-hellendoorn.pdf>

De pilot lerende gemeenschap heeft ook ons als gemeente verder gebracht. Het was een manier om ons verder te bekwamen in het werken vanuit het principe 'overheidsparticipatie', ofwel: in het ruimte maken voor initiatiefrijke burgers. Inmiddels zijn we met een intern ontwikkeltraject gestart onder het motto: 'Meer routines, minder projecten: overheidsparticipatie als werkwijze'. Daarmee willen we ruimte maken voor initiatiefrijke inwoners als standaard werkwijze in onze organisatie integreren en bewuster uitdragen.

De begeleiding door het LESI was voor ons en onze maatschappelijke partners een unieke kans om onze horizon te verbreden en van onze ervaringen vanuit een ander perspectief te leren. Roelof Hortulanus was degene die ons met niet aflatende inzet een spiegel voorhield. Els Bliekendaal, promovendus, leverde een bijzonder waardevolle bijdrage aan de tussentijdse reflectie over de voortgang van de lerende gemeenschap.

Ik ben dan ook erg blij met dit rapport waarin zij onze ervaringen als lerende gemeenschap vanuit verschillende perspectieven in beeld hebben gebracht. Ik hoop dat ook andere gemeenten en lerende gemeenschappen er hun voordeel mee kunnen doen.

Johan H. Coes  
Wethouder leefbaarheid c.a.  
Gemeente Hellendoorn



# 1 Lerende gemeenschappen en sociale interventie

## 1.1 Inleiding

De gemeente Hellendoorn wil samen met haar maatschappelijke partners ervoor zorgen dat het vitale en leefbare klimaat in haar buurten en dorpen ook in de toekomst blijft bestaan en waar mogelijk wordt versterkt. Ze maakt zich sterk voor een woon- en leefklimaat dat uitnodigt tot maatschappelijke initiatieven van burgers en dat leidt tot duurzame en veerkrachtige sociaal-maatschappelijke verbanden. Een van de manieren waarop daaraan de afgelopen twee jaar is gewerkt, is het experimenteren met een zogenaamde lerende gemeenschap van ondernemers, maatschappelijke organisaties, vrijwilligers en de gemeente. Het thema was de maatschappelijke inzet van ondernemers, gericht op de lokale gemeenschap. De lerende gemeenschap heeft zich gericht op het gezamenlijk inhoud geven aan nieuwe maatschappelijke initiatieven en daarnaast op duurzame vormen van samenwerking en werkwijzen die daarbij passen en die zich kenmerken door openheid, gelijkwaardigheid, ‘commitment’ en vertrouwen.

## 1.2 Een lerende gemeenschap of een community of practice

### Definitie

Een lerende gemeenschap is te omschrijven als een groep mensen die belang heeft bij een vraagstuk, die met elkaar kennis wil uitwisselen en van elkaar wil leren. De deelnemers werken langere tijd samen om ideeën uit te wisselen, oplossingen te bedenken en nieuwe werkwijzen te introduceren. Het startpunt van een lerende gemeenschap is de betrokkenheid bij het gezamenlijke onderwerp en de behoefte aan verandering. Voorop staat het delen van kennis en het vernieuwen en verbeteren van werkwijzen of producten. Met andere woorden: handelen, daarvan leren en vervolgens het handelen daarop afstemmen. De leden hebben zich verbonden aan de gezamenlijke uitgangspunten en aan de intentie om met elkaar en van elkaar te leren. De huidige lerende gemeenschappen zijn gestoeld op het gedachtegoed van een community of practice, kortweg CoP genoemd. De grondlegger van de leertheorie van de community of practice is Etienne Wenger (Wenger, 1998). Zijn boek *Communities of Practice, Learning, Meaning, and Identity* start in het openingswoord met de volgende woorden: "Communities of practice presents a theory of learning that starts with this assumption: engagement in social practice is the fundamental process by which we learn and so become who we are."

### **Varianten**

Communities of practice en lerende gemeenschappen komen in vele varianten voor. In de industrie worden communities opgestart om tot uitwisseling over ideeën en vervolgens tot productinnovatie te komen. In de gezondheidszorg zijn communities opgericht, samengesteld uit professionals en patiënten, om tot verbetering van behandelpraktijken te komen. Het onderwijs kent communities in het kader van leren en begeleiden van leerlingen of studenten. Ook in de sector welzijn worden in toenemende mate lerende gemeenschappen opgericht. Zo heeft onder andere het Ministerie voor Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties in de periode 2009 tot 2011 een landelijke community of practice voor de wijkenaanpak gesteund. In bepaalde situaties bestaan communities uit uitsluitend experts. In andere gevallen is er juist sprake van een grote diversiteit in de groep, bijvoorbeeld bij initiatieven waarin samenwerking en afstemming tussen verschillende groepen beoogd wordt. Een voorbeeld daarvan is het initiatief tot het oprichten van een lerende gemeenschap om wegen te vinden waarin lokale partijen vorm kunnen geven aan burgerinitiatieven en aan overheidsparticipatie. Een interorganisationele lerende gemeenschap, maar wel op persoonlijke titel en zonder het centraal stellen van belangen of de noodzaak organisatiedoelen met elkaar te verbinden.

Een CoP of lerende gemeenschap kent een aantal specifieke kenmerken: de vrijwillige inzet, het stellen van gezamenlijke doelen en formuleren van betekenissen, de samenwerking en de gerichtheid op leren. Het initiatief tot het vormen van een lerende gemeenschap kan verschillen. Zo kan een lerende gemeenschap worden opgericht door een organisatie en gefaciliteerd worden door een werkgever, maar het kan ook gaan om een volledig vrij en eigen initiatief van de leden op basis van een gedeelde betrokkenheid op een thema of praktijk. De Lerende Gemeenschap in Hellendoorn is ontstaan uit een mix van beiden, zowel geïnitieerd en gefaciliteerd door de gemeente Hellendoorn, als gevuld met leden die op basis van vrijwillige inzet en gedeelde betrokkenheid op de sociale lokale gemeenschap bereid waren gedurende twee jaar met elkaar op te trekken.

### **Het leren van de lerende gemeenschap**

Het leren in een lerende gemeenschap is op meerdere wijzen te interpreteren. Zo heeft leren te maken met het kunnen onderscheiden van resultaten op de korte en op de langere termijn. Leren hangt samen met het doorbreken van bekende patronen en institutionele werkwijzen. Ook een vorm van leren is het gezamenlijk beoordelen van het experiment met nieuwe praktijken. Deelnemers ervaren de betekenis van het functioneren in gelijkwaardige posities: dit beïnvloedt het uitwisselen van ideeën en de onderlinge relaties bij het inrichten van nieuwe praktijken. De diversiteit in de samenstelling van de lerende gemeenschap levert eveneens nieuwe gezichtspunten en onverwachte coalities op.

Alle reden dus om het opstarten van een lerende gemeenschap, het uitvoeren van concrete projecten en het transformeren van bestaande praktijken te zien als schakels van een leertraject. Die schakels moeten dan wel passen bij een vrijwillig aangegaan en in feite informeel leerproces, waarbij deelnemers zowel individueel tot hun recht moeten komen als collectief moeten zien te handelen. Tenslotte heeft het leren te maken met de instrumenten en werkwijzen, die men benut en de rol die de moderatoren en het facilitaire team spelen. De inzet daarvan is juist gericht op het creëren van meer ruimte voor de deelnemers om als lerende gemeenschap te functioneren. Een lerende gemeenschap, zoals in Hellendoorn, heeft al met al maatschappelijke betekenis, omdat de potentie van de lokale informele en professionele infrastructuur wordt uitgedaagd en benut. Deels met andere spelers, maar met dezelfde doelen: de lokale gemeenschap vieren, steun geven aan kwetsbaren en invulling geven aan gezamenlijke belangen. Doelen, die bijdragen aan een vitale samenleving.

### **De praktijk van de community of practice**

Een CoP wordt gedefinieerd als een praktijkgemeenschap van mensen die een probleem of passie delen en die daarover, vaak op informele wijze, ervaringskennis uitwisselen. Binnen de CoP leidt deze gezamenlijke benadering tot gedeelde kennis en inzichten maar ook tot nieuwe of zelfs innovatieve ontwikkelingen. Deze uitwisseling heeft ook betekenis voor de ontwikkeling en de verdere professionalisering van de deelnemers zelf. CoP's laten zich niet vormgeven vanuit een strak plan of vanuit een sterke aansturing, maar zij krijgen vorm vanuit de aantrekkelijkheid en werkbaarheid die de leden van de CoP samen ontdekken en tot stand brengen. Vertrouwen van de leden in de gezamenlijke ontdekkingsstocht en in elkaar is essentieel. Het opbouwen van de werk- en leercommunity vergt dan ook zorgvuldige aandacht om het vertrouwen in elkaar en in de gezamenlijke aanpak ook daadwerkelijk te beleven. De sociale component is dat het leren wordt versterkt door de betekenisverlening die plaatsvindt door met anderen samen te werken en over het werk te praten. Door die gemeenschappelijkheid voelen deelnemers zich op elkaar betrokken en kunnen zij van daaruit ook samen aan oplossingen en nieuwe inzichten werken. Deze betrokkenheid op elkaar wordt het 'sociaal weefsel' van de community genoemd. Zonder dit sociaal weefsel is er geen sprake van een gemeenschap. Het 'sociale weefsel' is een van de lagen waarmee een CoP wordt opgebouwd (Coenders en Hood, 2003).

Lerende gemeenschappen ontwikkelen zich gedurende hun bestaan en geven tijdens dat proces zelf invulling aan hun vorm en functie. De laag 'verankering' is het meest stabiele deel van een CoP. Een CoP ontstaat namelijk in een specifieke context en is niet zomaar los te maken van haar ontstaansgeschiedenis. Hierin schuilt de kracht van een CoP maar tevens ook de beperkte mate van overdraagbaarheid. Het 'sociale weefsel' is het bestaande netwerk van relaties en personen, dat ook ontwikkelingen doormaakt vanwege in- en uitstromende

leden. De identiteit laat zich herkennen in de onderlinge verbondenheid tussen de leden, maar ook in de manifestatie van de CoP naar haar omgeving toe. Ook de laag 'faciliteiten' ontwikkelt zich gedurende de tijd omdat werkmethode en communicatie ten dienste staan van de praktijk en het leerproces in de CoP. Het formuleren van het 'actiepleidooi' is zeker in de startperiode een zoektocht en de invulling hiervan maakt gedurende de opstart diverse wisselingen door. In de praktijk blijkt dat de laag 'leeragenda', de lijst met vragen waarop een CoP zich richt, nog het meest frequent verandert in vergelijking met de andere lagen. Soms zelfs tijdens een bijeenkomst van een CoP. In de praktijk krijgen CoP's hun vorm en functie op basis van de aantrekkelijkheid en leefbaarheid (of werkbaarheid) die de leden van de CoP samen ontdekken. Het beleven en uitdrukken van vertrouwen in de gezamenlijke onderneming blijkt van groter belang dan het proberen te plannen en regelen van de activiteiten in de CoP.

### 1.3 Een sociale interventiepraktijk

#### Definities

Een beknopte omschrijving van sociale interventie is "een ingreep in het sociale domein teneinde een bepaalde waarde te realiseren" (Baart en van der Laan, 2002). Sociale interventiepraktijken dienen bij te dragen aan persoonlijke levensvoorwaarden, maatschappelijke participatie en de sociale kwaliteit en stabiliteit van de lokale gemeenschap. 'Smal' gedefinieerd hebben sociale interventiepraktijken betrekking op professionele uitvoeringspraktijken. In zijn bredere betekenis heeft het begrip sociale interventiepraktijk betrekking op alle betrokken partijen die van die praktijk deel uitmaken: het professionele veld, de burgers die gerelateerd zijn aan het vraagstuk en de beleidsmakers. Sociale interventiepraktijken maken in feite deel uit van de lokale sociale, professionele en informele infrastructuur. Het is dan ook de vraag hoe een lerende gemeenschap zich verhoudt tot deze infrastructuur en of de lerende gemeenschap structureel deel kan uitmaken van deze infrastructuur.

#### Perspectiefwisseling

Om een succesvolle sociale interventiepraktijk te realiseren dienen overheid, professionals en burgers met elkaar diverse aspecten af te stemmen, zoals ieders rol en verantwoordelijkheid, de wijze waarop beleid ten uitvoer wordt gebracht, de vorm van professionele activiteiten – en dit alles al dan niet in samenhang met wat burgers op eigen initiatief ondernemen. De realiteit is echter dat de verschillende betrokkenen ieder hun eigen organisatorische en financiële randvoorwaarden hebben, eigen regels en kwaliteitsnormen hanteren en hun handelen ook baseren op eigen waarden en overwegingen. Om open te kunnen staan voor de verschillende logica's en werkelijkheden, zoals deze bestaan in de bedrijfsmatige, de professionele, de politiek-bestuurlijke en de private sfeer, is het vermogen tot perspectiefwisseling noodzake-

lijk. Perspectiefwisseling wordt mogelijk gemaakt door bronnen van kennis naast elkaar toe te laten en op elkaar te betrekken, zoals objectieve indicatoren, professionele expertise, politiek-bestuurlijke voorkeuren en opvattingen, maatschappelijke beeldvorming en ervaringen van burgers. Het gaat hierbij niet uitsluitend om verschillende bronnen voor (wetenschappelijke) kennisvorming, het zijn ook verschillende referentiepunten voor sociale interventiestrategieën en lokale sociale beleidsvorming (Hortulanus, 2011).

### **Meervoudig handelen**

Overheden, professionele instellingen en burgers zoeken alle naar oplossingen voor ervaren sociale problemen. Ze vertegenwoordigen verschillende werelden, maar hebben wel voortdurend met elkaar te maken. Ze beïnvloeden elkaar niet alleen, maar hebben elkaar ook nodig in hun functioneren. Het zoeken naar goede verhoudingen is dan ook meestal aan de orde in de samenwerkingsrelaties tussen overheid, professionele organisaties en burgers. Dat vraagt van alle partijen de bereidheid om het eigen functioneren aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Van burgers, de overheid en de professionele organisaties wordt daarbij gevraagd om - afhankelijk van de aard van de samenwerking - een verschillende rol aan te nemen. De burger is nu eens consument of cliënt en dan weer opdrachtgever of coproductent. De overheid vervult nu eens een beleidsbepalende of een onderhandelende, dan weer een dienstverlenende of faciliterende rol. De professionele maatschappelijke organisaties zetten in het ene geval op eigen gezag specialistische expertise in, maar moeten in andere gevallen een meer generieke rol vervullen en aansluiten bij informele initiatieven. Het vermogen tot rolwisseling en meervoudig handelen is voor alle betrokkenen dus van groot belang.

## **1.4 Vraagstelling**

Het initiatief van de gemeente Hellendoorn om een pilot te starten voor een lerende gemeenschap sloot aan bij de doelstellingen van het LESI. Op basis daarvan is een hechte samenwerking tot stand gekomen en is een evaluatief onderzoek verricht waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan. Als landelijk expertisecentrum sociale interventie ontvangt het LESI met enige regelmaat het verzoek om nieuwe samenwerkingsvormen met meerdere organisaties vorm te geven en te begeleiden. In een aantal gevallen wordt aan deze samenwerkingsvormen het karakter van een community of practice gegeven. Met deze breed samengestelde praktijk- en leergemeenschap met partners in stad of regio gaat het LESI op zoek naar te verbeteren of te innoveren professionele praktijken. Het LESI reflecteert daarbij op sociale interventiepraktijken en maakt de uitkomsten bruikbaar voor de publieke sector en professionele maatschappelijke organisaties. Het LESI wil daarmee bereiken dat sociale interventies

meer werkingskracht krijgen en beter aansluiten bij de behoeften van burgers, professionals, beleidsmakers, managers, bestuurders en opleiders. De samenleving vraagt immers in toenemende mate om nieuwe interventiepraktijken die zijn toegesneden op lokale vraagstukken en gericht zijn op effectieve samenwerking van lokale organisaties. Een lerende gemeenschap kan in dat opzicht een instrument zijn om vaste rollen te doorbreken en gezamenlijk op een nieuwe wijze belangrijke maatschappelijke doelen na te streven. Deze maatschappelijke doelen hebben in dit geval te maken met de maatschappelijke betrokkenheid van ondernemers, met vrijwillige inzet en met andere verhoudingen tussen burgers en overheid.

Bij het initiatief om een lerende gemeenschap in de gemeente Hellendoorn te vormen is uitgegaan van een doorlooptijd van twee jaar. Die periode heeft het waardevol gemaakt om de ontwikkelingen in de lerende gemeenschap te volgen en te evalueren. De vraag of de lerende gemeenschap in Hellendoorn beschouwd kan worden als een innovatieve sociale interventiepraktijk is daarbij leidend geweest.

Om die vraag te kunnen beantwoorden is in het onderzoek de aandacht uitgegaan naar het beantwoorden van een aantal deelvragen:

- Hoe verliep het proces van de lerende gemeenschap in de periode 2010-2012?
- Hoe is de samenhang in de lerende gemeenschap tussen ingebrachte praktijkkennis, gezamenlijk leren, onderlinge samenwerking en het vormgeven en evalueren van praktijkinnovatie?
- Welke bijdrage levert de lerende gemeenschap aan de vrijwillige inzet door maatschappelijk betrokken ondernemers en met andere lokale betrokkenen?
- Geeft de lerende gemeenschap zicht op een nieuwe verhouding tussen overheid en burger, in het bijzonder het participeren van de overheid bij het initiatief van burgers en bedrijven?

De centrale vraag en de deelvragen komen aan de orde in een vijftal hoofdstukken. In dit hoofdstuk 1 is al kort stilgestaan bij enkele belangrijke begrippen: lerende gemeenschap en de community of practice, de sociale interventiepraktijk, perspectiefwisseling en meervoudig handelen. In hoofdstuk 2 komt de start van de lerende gemeenschap aan de orde. Centraal staan de voedingsbodem in Hellendoorn waarin de lerende gemeenschap kon ontstaan, de aansluiting van het initiatief op het overheidsbeleid en de resultaten van de haalbaarheidsanalyse. Het tweede hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de onderzoekspraktijk gedurende de doorlooptijd van de pilot van de lerende gemeenschap. In hoofdstuk 3 staat hoe de lerende gemeenschap heeft gefunctioneerd. We lichten de samenstelling en werkwijze van de lerende gemeenschap toe, waarna

we het procesverloop beschrijven gedurende de twee pilotjaren. Daarnaast hebben wij verwerkt, hoe de deelnemers oordelen over de leeropbrengsten en praktische resultaten van de lerende gemeenschap. Hoofdstuk 4 gaat in op het specifieke karakter van de lerende gemeenschap in Hellendoorn afgezet tegen de basiskenmerken van lerende gemeenschappen en communities of practice, zoals beschreven in hoofdstuk 1. Aan de orde komen relevante kenmerken als motivatie, de betekenis van diversiteit en de omgang met sturing en zelfsturing. In hoofdstuk 5 van deze rapportage gaan we na wat de betekenis is van de lerende gemeenschap in breder verband. Zijn de ontstane werkwijze en ervaringen in de Lerende Gemeenschap van Hellendoorn overdraagbaar naar andere gemeenten en vergelijkbare initiatieven? Bij deze vraag staan we kort stil om vervolgens na te gaan welke betekenis de lerende gemeenschap heeft voor ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid en vrijwillige inzet en de discussie over het centraal stellen van burgerinitiatieven en de mogelijkheden van overheidsparticipatie daarbij. In de slotbeschouwing gaan we na of de lerende gemeenschap met recht te beschouwen is als een innovatieve sociale interventiepraktijk.





## 2 Een Lerende Gemeenschap in Hellendoorn

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de start van de Lerende Gemeenschap van Hellendoorn aan de orde. Centraal staan de voedingsbodem in de gemeenschap van Hellendoorn waarin de lerende gemeenschap kon ontstaan, de aansluiting van het initiatief op het overheidsbeleid en de resultaten van de haalbaarheidsanalyse. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de onderzoekspraktijk gedurende de doorlooptijd van de pilot van de lerende gemeenschap.

### 2.2 De voedingsbodem

Hellendoorn is een middelgrote gemeente met een centraal beleidsdoel: het behoud van de sociale kwaliteit door preventief in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De gemeente Hellendoorn kent verschillende leefgemeenschappen met een eigen karakter en geschiedenis en een hoogwaardige woonfunctie. De gemeente Hellendoorn is daarbij te typeren als een stabiele en vitale leefgemeenschap.

De gemeente Hellendoorn wil met haar preventieve aanpak rondom sociale kwaliteit inspelen op aspecten van modernisering (zoals toenemende individualisering, versnelling van de tijd, vereenzaming) die van invloed zijn op de bestaande identificatie en sociale binding met de eigen leefgemeenschap en de informele inzet van burgers. De gemeente Hellendoorn hecht in haar lokale sociaal beleid groot belang aan de sociale identificatie, sociale binding en informele inzet van burgers, aangezien deze drie belangrijke facetten van de sociale kwaliteit van de lokale leefgemeenschap met elkaar verbonden zijn. Aandacht voor sociale kwaliteit maakt daarom een belangrijk onderdeel uit van de toekomstvisie van de gemeente Hellendoorn. In deze toekomstvisie wordt gesproken van een modern lokaal overheidsbeleid waarvan overheidsparticipatie bij burgerinitiatieven een belangrijk uitgangspunt is.

In 2007/2008 vond de gemeentelijke campagne *Hellendoorn in Actie!* plaats. Met deze campagne wilde de gemeente nieuwe bewonersinitiatieven stimuleren met passende ondersteuning vanuit de gemeente onder het motto 'overheidsparticipatie bij bewoners-initiatieven'. Kenmerkend was dat de gemeente, net als in een latere fase bij de lerende gemeenschap, als gelijkwaardige partner deelnam. De campagne, waar ook de provincie Overijssel een bijdrage aan leverde, betrof alle werkterreinen van en leef- en werkgebieden in de gemeente. De gemeente trad op als deelnemer en ondersteuner; bewoners en ondernemers ontwikkelden nieuwe maatschappelijke initiatieven (of verbeteringen voor bestaande diensten) en gingen aan de slag met de uitvoering ervan.

Er ontstond een breed palet aan maatschappelijke initiatieven en nieuwe netwerken tussen maatschappelijke organisaties, ondernemers en bewoners. Naast de nieuwe initiatieven groeide door Hellendoorn in Actie! ook het besef dat een andere werkcultuur, nieuwe samenwerkingsvormen en werkwijzen nodig zijn om complexe maatschappelijke vraagstukken gezamenlijk het hoofd te kunnen bieden. Zo zijn in het kader van Hellendoorn in Actie! kenmerken van een nieuwe werkcultuur en werkwijze geformuleerd. In deze ‘Hia-werkwijze’<sup>1</sup> staat verwoord, hoe initiatieven vanuit de samenleving door de overheid en maatschappelijke organisaties het beste kunnen worden gesteund. De campagneachtige opzet en de korte duur van Hellendoorn in Actie! bleken echter te beperkt om deze werkwijze daadwerkelijk op brede schaal toe te passen en in de betrokken organisaties te verankeren. Een belangrijke conclusie van de deelnemers van Hellendoorn in Actie! was dan ook dat er een vervolg op de campagne moest komen, waarbij voortgebouwd zou worden op de behaalde successen en inzichten van Hellendoorn in Actie! Alle deelnemers waren het erover eens dat daarvoor een nieuwe werkvorm nodig was die zich kenmerkt door innovatie, openheid, gelijkwaardigheid, commitment en vertrouwen. Toen ontstond het idee om een lerende gemeenschap annex ‘community of practice’ op te richten.

### 2.3 **Het initiatief: overheidsparticipatie bij burgerinitiatief**

De gemeente Hellendoorn wilde in de startfase van de lerende gemeenschap naar buiten treden met beleid dat zich richt op sociale kwaliteit voor de toekomst. Dat deed zij onder de noemer ‘Sociale kwaliteit en vrijwillige inzet’. Met haar preventieve beleidsactiviteiten op dit gebied sloot de gemeente Hellendoorn aan bij het rapport van de WRR ‘Normen en waarden, de last van ons gedrag’ (2004). Het sterker benutten van de civil society, opgevat als de vrijwillige inzet van burgers voor zowel kwetsbare medeburgers als voor andere facetten van de lokale gemeenschap, was en is volgens dit WRR-rapport van groot belang voor het behoud van de sociale kwaliteit. Ook huldigde de gemeente Hellendoorn een responsief lokaal overheidsbeleid, dat voornamelijk gestoeld is op wat er vanuit de lokale gemeenschap zelf aan initiatieven ontplooid wordt en dat tegelijkertijd in samenspraak met de burgers een centrale missie formuleert voor de sociale kwaliteit van de leefgemeenschap, deze missie ook uitstraalt én handhaaft (WRR, 2012). De belangrijke regiefunctie van de gemeente werd daarmee vooral preventief, verbindend en - op het punt van gezamenlijk geformuleerde regels - handhavend ingevuld.

1 Voorbeelden van kenmerkende elementen van deze werkwijze zijn: buiten bestaande kaders denken, focus op uitbouw en onderhoud netwerken, capaciteiten en mogelijkheden centraal stellen in plaats van problemen, niets opleggen maar de wensen en belevingswereld van bewoners en ondernemers als uitgangspunt nemen voor nieuwe acties; verbindingen en linken leggen in de volle breedte: tussen organisaties, ondernemers, verschillende disciplines, uitvoerders en bestuurders, lokaal en landelijk.

Versterking en vernieuwing van de verhouding tussen burgerinitiatieven (van bewoners, verenigingen en bedrijven), maatschappelijke organisaties en lokale overheid impliceert zowel een andere verantwoordelijkheidsverdeling als een andere positionering van betrokken partijen. Allereerst een overheid, die participeert bij burgerinitiatieven. Maar ook professionele maatschappelijke organisaties, die kunnen omgaan met een informele sociale infrastructuur: datgene wat burgers, verenigingen en bedrijven uit zichzelf doen. En bovendien en vooral burgers, verenigingen en bedrijven, die overheden en maatschappelijke organisaties ook als partners zien om mee samen te werken. De vraag was vervolgens of een lerende gemeenschap een geschikt middel zou zijn voor deze innovatieve maatschappelijke samenwerking. Kan het sociaal kapitaal in een dergelijk sociaal netwerk optimaal benut worden? Komt de informele inzet van de betrokkenen voort uit de sociale binding en identificatie met de eigen lokale gemeenschap? Hebben de deelnemers van de lerende gemeenschap een open houding, en durven zij zich kwetsbaar op te stellen? Zijn ze bereid zijn om van elkaar te leren en zijn ze gemotiveerd om de lerende gemeenschap te gebruiken als voedingsbodemp voor nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe werkwijzen in de eigen handelingspraktijk? In dat opzicht kan een lerende gemeenschap beschouwd worden als een specifieke vorm van kennismanagement.

De deelnemers werkten langere tijd samen om ideeën uit te wisselen, oplossingen te bedenken en nieuwe werkwijzen te introduceren. Voorop stond het delen van elkaars specifieke praktijkkennis. Versterkte het delen van deze ‘vanzelfsprekende’, niet expliciete kennis het gezamenlijk sociaal kapitaal? Genereerde het delen ook nieuwe kennis en leidde het kennis delen tot innovatieve handelingspraktijken?

Een lerende gemeenschap werkt vanuit gelijkwaardigheid. De gemeentelijke overheid kon dus niet van te voren bepalen wat de beoogde uitkomsten van de lerende gemeenschap zouden worden. De deelnemers bepaalden in onderling overleg hun inhoudelijke prioriteiten. Een initiatief voor het vormen van een lerende gemeenschap is zo te beschouwen als een sociale interventie waarbij een werkpraktijk wordt gevormd, waarin burgerinitiatieven, de vrijwillige bijdrage van maatschappelijk betrokken ondernemers aan de lokale gemeenschap en de participatie van de maatschappelijke organisaties en de gemeentelijke overheid elkaar ontmoeten en elkaar kunnen versterken.

## 2.4 De haalbaarheidsanalyse

In de afgelopen jaren heeft de gemeente Hellendoorn met een innovatieve aanpak gestalte gegeven aan het centraal stellen van initiatieven vanuit de burgerij. Met het initiatief voor een lerende gemeenschap wilde de gemeente zich nadrukkelijker opstellen als een actieve responsieve overheid: de lokale

overheid zou gaan participeren in de initiatieven van de burgerij. Deze werkwijze bood daarmee een andere grond voor legitimering van overheidshandelen dan burgers en maatschappelijke organisaties gewend waren. Er zou zogenaamde horizontale sturing komen, waarin wederzijds vertrouwen, een persoonlijke aanpak en flexibel optreden cruciaal bleken. De nieuwe aanpak zou niet beperkt blijven tot een interessant, maar losstaand project. Zij raakte de gehele gemeentelijke organisatie, niet alleen intern in het bestuurlijk en ambtelijk optreden, maar ook extern in haar afspraken met professionele maatschappelijke organisaties.

Om te bezien of het initiatief van de gemeente kans van slagen zou hebben is een haalbaarheidsanalyse uitgevoerd met de vraag of het initiatief draagvlak had onder de burgerij. In het voorjaar 2009 werden met 25 potentiële deelnemers face-to-face-gesprekken gevoerd<sup>2</sup>. Deze deelnemers waren ondernemers, maatschappelijke organisaties en vrijwilligers uit de gemeente. De gesprekken dienden enerzijds om de affiniteit met de drie vraagstukken te verkennen en anderzijds om de individuele voorwaarden voor deelname en mogelijke inbreng te bespreken. Ook vond een informatiebijeenkomst plaats over de kansen van een lerende gemeenschap en over mogelijke maatschappelijke thema's. De uitkomsten van de face-to-face-gesprekken werden vervolgens gebruikt bij het inrichten van de procesorganisatie en voor het formuleren van de doelstellingen. Bijna alle gesprekspartners besloten om mee te doen met de Lerende Gemeenschap. Eind 2009 ging de Lerende Gemeenschap aan de slag.

De maatschappelijke betrokkenheid van ondernemers bij de lokale gemeenschap in Hellendoorn kende weliswaar al veel gezichten, maar bij die inzet ging het vooral om individuele ondernemers. De bevraagde netwerkpartners wilden het ambitieniveau van maatschappelijke inzet in de aankomende jaren graag opschroeven. Zij wilden toe naar meer gezamenlijke verantwoordelijkheid: meedenken en adviseren over maatschappelijke vraagstukken in buurten en dorpen in plaats van alleen support leveren bij individuele projecten en bij 'openstaande rekeningen'. Met name de ondernemers die aan de lerende gemeenschap meededen, beschouwden deze als kans om hun betrokkenheid bij de Hellendoornse samenleving op een hoger niveau te tillen. Ondernemers wilden ook onderzoeken hoe maatschappelijke betrokkenheid in hun eigen organisaties en netwerken beter uit de verf kon komen en zichtbaarder kon worden. Daarnaast wilden ze op zoek gaan naar nieuwe samenwerkingspartners die niet meteen voor de hand liggen, zoals kerken, Staatsbosbeheer, de lokale omroep, jongerenorganisaties. Tenslotte willen alle deelnemers de lokale match tussen vraag en aanbod op het punt van vrijwillige maatschappelijke inzet verbeteren.

2 Resultaten verwerkt in het Eindverslag gesprekken over Lerende Gemeenschappen, april 2009, Birgit Oelkers (Plan van Aanpak) en Ard Sprinkhuizen (Movisie)

Uit de gesprekken met ondernemers, maatschappelijke- en vrijwilligersorganisaties werd duidelijk dat zij de lerende gemeenschap als een veelbelovend middel zagen om de onderlinge verhoudingen en samenwerking - ook met de gemeente - krachtiger te maken. Ze verwachtten dat de genoemde maatschappelijke vraagstukken via een multidisciplinaire lerende gemeenschap veel succesvoller aangepakt konden worden dan via de sectorale beleidslijnen en -projectgroepen. Van elkaar leren, nieuwe initiatieven ontwikkelen en samenwerking vormgeven vanuit gelijkwaardigheid (met de gemeente als partner en faciliterende organisatie) zagen de deelnemers als een bijzondere kans voor het ontwikkelen van een nieuw maatschappelijk krachtenveld, waarin zij maatschappelijke vraagstukken slagvaardiger kunnen aanpakken.

Zonder bijdrage van onderzoekers, subsidieverstrekking, de facilitering door de gemeentelijke overheid, en lokale belangstelling zou de lerende gemeenschap echter niet gestart zijn. De gemeente nam haar ondersteunende taak voor de lerende gemeenschap serieus. Zij stelde samen met de provincie Overijssel voor twee jaar (2010 en 2011) projectmiddelen en -capaciteit beschikbaar om de lerende gemeenschap te faciliteren. De start van het project maakte bovendien deel uit van de proeftuin 'In actie met burgers' die de VNG in opdracht van BZK coördineerde. Door het partnerschap met de provincie kreeg de kennisoverdracht een dimensie op provinciaal niveau: Hellendoorn zegde toe gedurende de twee jaar looptijd van het project met diverse gemeenten uit Overijssel een kennisnetwerk op te bouwen en haar ervaringen met de lerende gemeenschap met hen te delen. Dat betrof zowel gemeenten die al vrij ver gevorderd waren met het thema maatschappelijke betrokkenheid van ondernemers als gemeenten bij wie dat thema nog in de kinderschoenen stond. Ook regionale ondernemers en provinciale kennisinstituten werden partners bij de kennisuitwisseling.

## 2.5 De onderzoekspraktijk

Bij de voorbereidingen om vorm te geven aan een lerende gemeenschap, werd eind 2009 een belangrijk onderzoeksdoel geformuleerd. Achterhaald moest worden of een lerende gemeenschap een geschikt middel is voor duurzame samenwerking tussen lokale actoren, gericht op de vrijwillige inzet van maatschappelijk betrokken ondernemers en overheidsparticipatie bij een dergelijk burgerinitiatief. Een belangrijk kenmerk van de lerende gemeenschap is daarbij dat keuzes voor werkwijzen en inhoudelijke onderwerpen in de lerende gemeenschap zelf en dus gaandeweg zouden worden ontwikkeld. Is dat te verenigen in een duurzame samenwerking? Deze vraag is meegenomen in de onderzoeksaanpak.

Drie landelijke kennis- en onderzoeksinstituten waren bij het vervolg van Hellendoorn in Actie! betrokken geraakt: het LESI (Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie), Movisie en het Verwey-Jonker Instituut. De bijdrage van de onderzoekers betrof het inrichten, volgen, begeleiden, adviseren en evalueren van de lerende gemeenschap. Het was daarbij de bedoeling dat de betrokken instanties de verkregen inzichten vertaalden naar de dagelijkse praktijk en deze ter beschikking zouden stellen aan andere organisaties, waaronder gemeentelijke overheden. Movisie is betrokken geweest bij de haalbaarheidsanalyse in de voorbereidingsfase van het project. Bij de start van de lerende gemeenschap begin 2010 heeft Movisie zich teruggetrokken en begon het Verwey-Jonker Instituut met het bijwonen van de vergaderingen van de lerende gemeenschap en evaluatieve notities die daarmee samenhangen. Door ontbrekende financiële middelen was het voor beide instituten niet mogelijk om een volwaardige rol in de projectbegeleiding en projectevaluatie te spelen.

LESI heeft haar onderzoeksrol drieledig ingevuld. Allereerst heeft zij vooral gedurende het eerste jaar een rol als moderator vervuld tijdens de vergaderingen van de lerende gemeenschap. Ook stond LESI het faciliterend team en de gemeentelijke stuurgroep terzijde in de voortgang van het project. Daarnaast heeft LESI in combinatie met de leerstoel Sociale Interventies en Lokaal Sociaal Beleid van de Universiteit voor Humanistiek in mei 2010 een onderzoeker aangetrokken om te volgen en te evalueren op welke wijze de lerende gemeenschap zich ontwikkelde gedurende haar tweejarig bestaan. Deze onderzoeker is als promovendus verbonden aan de Universiteit voor Humanistiek en heeft als onderzoeksonderwerp het leren binnen Communities of Practice. Tenslotte heeft LESI een impactanalyse uitgevoerd. In deze analyse wordt ingegaan op de werkingskracht van de lerende gemeenschap en op de factoren die deze werkingskracht bevorderen of belemmeren. Tevens gaat de analyse in op de innovatieve betekenis van een lerende gemeenschap voor nieuwe burgerinitiatieven en de samenwerking van lokale private en publieke partners. De onderzoeksaanpak heeft daarmee een praktijkgericht, participatief en evaluerend karakter. De onderzoeksactiviteiten dienen primair voor de richtingbepaling, voortgang en continuïteit van de lerende gemeenschap.

In de voorbereidingsfase in de periode april 2009 tot september 2009 is allereerst nagegaan wat de uitgangssituatie is voor het vormen van een lerende gemeenschap. Toen zijn ook de doelstellingen en randvoorwaarden van het initiatief geformuleerd. De voorbereidingsfase is afgesloten met een haalbaarheidsanalyse over de belangstelling bij betrokken lokale partners. Deze hebben daarbij hun keuze gemaakt uit verschillende mogelijke startthema's voor de activiteiten van de lerende gemeenschap.

In het eerste jaar van het project ging er veel aandacht uit naar het begeleiden en het adviseren van de deelnemers van de lerende gemeenschap. In de loop van het project is de lerende gemeenschap steeds zelfstandiger gaan opere-

ren. Voor de projectevaluatie zijn alle plenaire bijeenkomsten geobserveerd en vastgelegd. Deze observaties en daarmee verbonden interpretaties zijn gedeeld met het faciliterend team. Op twee momenten in het project zijn er interviews gehouden met individuele leden van de lerende gemeenschap. Deze interviews vormen tezamen met de observaties de basis voor de gesprekken van de tussenevaluatie en eindevaluatie van het project. Deze twee evaluatieronden zijn uitgemond in mondelinge presentaties voor de lerende gemeenschap. De deelnemers van de lerende gemeenschap hebben via de interviews invloed op de items die geëvalueerd moeten worden en op het gewicht ervan. Naderhand hebben de deelnemers als groep de vrije hand om de resultaten te interpreteren. De leden van het faciliterend team hadden invloed op het bepalen van de kaders waarbinnen de onderzoeksactiviteiten plaatsvonden.

De onderzoeker maakte tijdens het gehele traject deel uit van de lerende gemeenschap en is in die rol door de deelnemers ervan geaccepteerd. De onderzoeker had voorafgaand aan het project geen banden met de leden van de gemeenschap en maakte geen deel uit van de werkgroepen die later uit de lerende gemeenschap zijn gevormd. De projectfase is afgesloten met een impactanalyse. Deze impactanalyse gaat vooral in op de betekenis van een lerende gemeenschap voor het innoveren van lokale verhoudingen tussen private en publieke partners teneinde de vrijwillige inzet voor de lokale gemeenschap te bevorderen. De impactanalyse staat in de eindrapportage en draagt zo bij aan het verspreiden van de inzichten die in de lerende gemeenschap van Hellendoorn zijn opgedaan. De impactanalyse is meervoudig: naast het oordeel van de betrokken actoren wordt er ook ingegaan op de maatschappelijke inzet van bedrijven, de rol van maatschappelijke organisaties, het bestuurlijk en ambtelijk handelen en de mogelijkheden voor nieuwe burgerinitiatieven.





## 3 De Lerende Gemeenschap in actie

### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de lerende gemeenschap gedurende haar bestaan heeft gefunctioneerd. Aan de orde komen de samenstelling en werkwijze van de lerende gemeenschap en vervolgens het procesverloop gedurende de twee pilotjaren. Daarnaast worden de oordelen van de deelnemers zelf over de leeropbrengsten en praktische resultaten van de lerende gemeenschap beschreven.

### 3.2 De samenstelling, doelstelling en werkwijze

#### **De samenstelling**

De Lerende Gemeenschap van Hellendoorn is tot stand gekomen door in de initiatieffase een aantal partijen uit de lokale gemeenschap te benaderen. Bij de selectie van potentiële deelnemers voor de Lerende Gemeenschap werd een aantal criteria gehanteerd. Deelnemers moesten actief zijn op een terrein of bezig zijn met een thema dat paste bij het inhoudelijke vraagstuk van de Lerende Gemeenschap. Daarnaast dienden zij over een netwerk te beschikken. Ook moest er binnen de eigen organisatie of het eigen netwerk draagvlak zijn om mee te doen met de Lerende Gemeenschap. Tot slot kwamen ook persoonlijke aspecten als criteria naar voren zoals het open staan om te willen leren en dingen te veranderen, zelf het idee te hebben bij te kunnen dragen aan de Lerende Gemeenschap en de bereidheid om zich daarvoor gemiddeld 2 tot 4 uur per week te willen inzetten.

Door deze aanpak is een gedifferentieerde groep personen bereid gevonden om als leden aan de Lerende Gemeenschap deel te nemen. Hun lidmaatschap was op persoonlijke titel en op vrijwillige basis. Omdat de leden uit diverse geledingen van de samenleving kwamen, was er tevens sprake van leden die werkzaam zijn in een breed palet van organisaties, bedrijven, instellingen, gemeentelijke diensten en bestuur. Daarmee waren sectoren zoals onderwijs, zorg en welzijn, bedrijfsleven, buurtbeheer, cultuur, wonen, kerk en gemeente vertegenwoordigd en was er dus sprake van interorganisatorische samenwerking. Alle leden hadden zeggenschap binnen hun organisatie (bijvoorbeeld directeuren, managers, voorzitters van clubs) of een coördinerende functie (opbouwwerker, actieve bewoner bij wijkbeheer, secretaris businessclub, vrijwilligerscoördinator). Deelnemende ondernemers kwamen ook uit alle geledingen: van reclamebureau tot bouwbedrijf, van accountants tot architecten en van het bankwezen tot de zzp'er. Op deze wijze werd de samenstelling van de

Lerende Gemeenschap zeer divers: vertegenwoordigers uit diverse bedrijven, organisaties en instellingen zaten nu om dezelfde tafel.

De gemeente had in de Lerende Gemeenschap verschillende rollen: als initiatiefnemer, facilitator, participant en in het eerste jaar ook als regisseur. De regierol kwam gedurende het verloop steeds meer op de achtergrond, die van facilitator bleef tot enkele maanden voor afloop van de Lerende Gemeenschap sterk aanwezig en die van partner bleef voortbestaan. In de rol van 'participant' was de gemeente met verschillende mensen vertegenwoordigd: een clustermanager, de plaatsvervangend voorzitter van de raad, een beleidsmedewerker en een wethouder.

### **De doelstelling**

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven had de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn zich ten doel gesteld om het vraagstuk van de maatschappelijke inzet van ondernemers ten bate van de lokale gemeenschap in de komende twee jaar te vertalen naar concrete verbeterinitiatieven en nieuwe werkwijzen die ook op langere termijn tot maatschappelijke winst leiden. In de voorbereidingsfase werden drie mogelijke thema's besproken:

- 1 een andere werkwijze voor het organiseren van woonzorgarrangementen,
- 2 meer doorstroom vanuit maatschappelijke stages naar vrijwilligerswerk en
- 3 maatschappelijk betrokken ondernemen structureler maken en een infrastructuur voor een betere match voor vraag en aanbod opzetten.

Een meerderheid van de betrokken deelnemers koos tijdens de interviews in deze voorbereidingsfase voor het derde thema: 'maatschappelijke inzet van ondernemers' of 'maatschappelijk betrokken ondernemen' als thema voor de Lerende Gemeenschap. Daaraan verbonden de deelnemers de volgende doelstellingen:

- 1 Maatschappelijk betrokken ondernemen in Hellendoorn op een hoger plan tillen en
- 2 een duurzaam netwerk opbouwen tussen gemeente, ondernemers, bewoners en instellingen waarmee maatschappelijke initiatieven beter gefaciliteerd kunnen worden.

Na het eerste jaar besloot de Lerende Gemeenschap om het thema te verbreden naar 'meer maatschappelijk betrokken inzet van ondernemers én burgers'.

### **De werkwijze**

Van begin af aan was duidelijk dat de Lerende Gemeenschap voor twee jaar opgericht was. De deelnemers stelden bij aanvang als voorwaarde dat ze geen 'gedoe' wilden hebben met organisatorische taken. De gemeente stelde daarom gedurende de pilotfase een facilitair team beschikbaar, mede mogelijk gemaakt door een provinciale subsidie. Het was aan de deelnemers zelf om er na afloop over te beslissen zelfstandig verder te gaan, zonder facilitering van de

gemeente. Een belangrijk kenmerk bij de start van de Lerende Gemeenschap van Hellendoorn was dat keuzes voor inhoudelijke projecten en voor de werkwijze gaandeweg werden gemaakt. Het was dus niet de bedoeling om vooraf een kant-en-klaar projectplan of uitvoeringsplan op te stellen en de samenwerking te beperken tot een aantal projecten. Er was ruimte voor zijwegen en voor wijzigingen van de werkwijze.

De deelnemers vonden het echter wel belangrijk om een aantal uitgangspunten en 'omgangsvormen' of spelregels voor de samenwerking vast te leggen (zie hieronder). Op basis daarvan wilden ze als lerende gemeenschap samenwerken en aan de slag gaan met het gekozen thema en de concrete projecten daarbinnen. Waaraan werd vastgehouden waren de doelstellingen en het van elkaar leren.

#### DE 10 UITGANGSPUNTEN VOOR DE LERENDE GEMEENSCHAP HELLENDOORN:

1. De lerende gemeenschap werkt vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en gelijkwaardig houdelijke keuzes. Eigen belang en individuele tegenstellingen worden ondergeschikt gemaakt aan de gezamenlijke doelstellingen. De werkwijze stimuleert eensgezindheid en dezelfde verwachtingspatronen. De lerende gemeenschap kan tot nieuwe projecten leiden, maar kwaliteitsverbetering van bestaande samenwerkingsverbanden en werkwijzen is in ieder geval een belangrijke uitkomst van het werk van de lerende gemeenschap.
2. Er is ruimte voor innovatieve werkwijzen die gaandeweg worden ontwikkeld en voor onorthodoxe ideeën die de deelnemers op een ander spoor kunnen zetten en waarmee problemen vanuit een onverwachte hoek opgelost kunnen worden. Tegelijkertijd wil de lerende gemeenschap voorkomen dat het wiel opnieuw uitgevonden wordt. Er wordt daarom zoveel mogelijk gebruik gemaakt van good practices in andere (Overijsselse) gemeenten.
3. De thema's van de lerende gemeenschap worden zo concreet mogelijk gemaakt. Praktijkervaringen en -voorbeelden staan centraal, er wordt met casussen gewerkt.
4. De deelnemers houden elkaar scherp (dat betreft onder andere het leveren van inzet, het nakomen van afspraken, het uitvoeren van acties) en vinden het vanzelfsprekend om voortgang, vragen en acties in de eigen organisatie en met netwerkpartners te bespreken.
5. De deelnemers (de gemeente voorop) nemen de uitkomsten van de lerende gemeenschap zeer serieus en zoeken waar mogelijk naar verbindingen met en verankering in reguliere werkprocessen en beleidsterreinen. Communicatie hierover gebeurt incidenteel maar is geen doel op zich.
6. De deelnemers van de lerende gemeenschap vinden het belangrijk dat de ervaringen en uitkomsten beschikbaar komen voor andere samenwerkingsverbanden en gemeenten en zijn bereid om daaraan mee te werken.
7. De deelnemers spannen zich ervoor in dat de inzichten, resultaten en succesvolle werkwijzen van het project na twee jaar ingebed worden in structurele werkwijzen en beleid en waar mogelijk een concreet vervolg krijgen.

In 2010 kwam de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn gemiddeld eens in de twee maanden bij elkaar voor sessies van vier uur. De plek van de bijeenkomsten rouleerde. Elke keer was iemand anders gastheer of -vrouw die tevens een eenvoudige maaltijd of hapjes verzorgde.

In de tussentijd troffen deelnemers elkaar in werkgroepen. In 2011 werd het aantal plenaire bijeenkomsten minder (ook werden ze korter) en nam het overleg in werkgroepen toe. Er ontstond een kerngroep van ongeveer vijf mensen die ook de agenda van de plenaire bijeenkomsten voorbereidde. Buiten de plenaire bijeenkomsten en werkgroepen vonden ook enkele onderlinge werkbezoeken plaats om elkaar beter te leren kennen.

In het begin stonden de plenaire bijeenkomsten van de Lerende Gemeenschap in het teken van het verkennen en bedenken van onderwerpen om mee aan de slag te gaan, het uitwisselen van praktijkervaringen van deelnemers en het inventariseren van knelpunten en dilemma's. Vervolgens werden praktijkdeskundigen uitgenodigd, werd een vertaalslag gemaakt naar de eigen lokale situatie en gingen werkgroepen aan de slag. Tijdens de plenaire bijeenkomsten werden momenten ingebouwd voor reflectie op de samenwerking in de werkgroepen. De leerpunten, strategie en communicatie werden besproken.

Alle bijeenkomsten werden zorgvuldig voorbereid door het faciliterend team, in overleg met de deelnemers. Over het algemeen was er een uitgewerkt programma, met vragen of opdrachten die uit de werkgroepen of uit de vorige bijeenkomst voortkwamen. Zo nodigde het faciliterend team bijvoorbeeld gast-sprekers uit, zocht praktijkvoorbeelden uit andere gemeenten ter inspiratie, organiseerde mini-enquêtes onder de deelnemers en vroeg werkgroepen om hun uitkomsten als elevator-pitch<sup>3</sup> terug te koppelen. Hoe verder het proces vorderde, des te meer kwamen de uitwerking van de thema's en voorbereiding van initiatieven in de werkgroepen zelf tot stand. Zo organiseerden de deelnemers een programma met onderlinge werkbezoeken en een werkbezoek aan een burgerinitiatief in een andere gemeente. De werkgroepen werkten taakgericht en de deelnemers werkten daarbij samen op basis van rolverdelingen. Dat deze werkwijze aansloeg blijkt uit het feit dat in de laatste fase van de Lerende Gemeenschap tijdens de bijeenkomsten de leden zich eerst voorstelden vanuit hun rol binnen de Lerende Gemeenschap en pas daarna als medewerker van een organisatie of als ondernemer.

3 Een elevatorpitch is een presentatiewijze van een idee voor een product, service of project. De naam geeft de tijdsduur weer waarin een lift van de onderste naar de bovenste verdieping gaat, in ongeveer 30 seconden tot 2 minuten. Wezenlijk bij een elevatorpitch is een in het oog springende presentatie met denkbeelden, vergelijkingen en voorbeelden en het aanspreken van de emotie.

### 3.3 Het procesverloop

In de beginfase van de Lerende Gemeenschap bleek het voor de deelnemers lastig om de doelstellingen voor ‘maatschappelijk betrokken ondernemen’ concreet in te vullen en antwoorden te vinden op de vraag wat er precies moest gebeuren om ‘maatschappelijk betrokken ondernemen’ in Hellendoorn op een hoger plan te krijgen. Om verschillende redenen ontstond er over gemeenschappelijke acties pas na een tijdje overeenstemming. Ten eerste waren er in Hellendoorn geen zeer urgente maatschappelijke problemen, die om acute acties vroegen. Het ging vooral om preventieve en verbetermaatregelen. Daardoor kwamen in de discussie vele verschillende mogelijke invalshoeken voor een invulling van het thema op tafel. Ten tweede wilden sommige deelnemers met een breder thema aan de slag. Namelijk niet alleen gericht op ‘maatschappelijk betrokken ondernemen’ maar op maatschappelijke inzet in het algemeen, dus ook van bewoners. En ten derde wilde de Lerende Gemeenschap zich niet beperken tot nieuwe projecten. De ambitie was groter: er moesten nieuwe manieren van samenwerking en een duurzame ondersteuningsstructuur ontstaan, die maatschappelijke activiteiten kon ondersteunen. Er was één ongeschreven code bij de themakeuzes die alle deelnemers deelden: namelijk dat de leden geen inbreng vanuit politieke, zakelijke of privébelangen hadden. Sommige deelnemers zaten bij aanvang met specifieke doelen in de Lerende Gemeenschap; deze – persoonlijke - doelen bleken dus niet te realiseren. De deelnemers wilden juist met elkaar dingen doen die niet op het eigen belang maar op de samenleving gericht waren.

In het begin konden de leden het er niet over eens worden welk gezamenlijk plan en welke acties daarbij het beste pasten. In de startperiode was er een afwachtende houding met als gevolg een sterke inhoudelijke inbreng en procesaansturing vanuit het faciliterend team en de moderator. Deze opstart- en gewenningsfase heeft enkele maanden geduurd. De eerste verandering naar een actievere en zelfsturende houding bij de leden vond plaats in de winter van 2010 toen de eerste activiteit, de Beursvloer, werd uitgevoerd. Het succes van de Beursvloer speelde daarbij een belangrijke rol. De tweede verandering werd ingezet na de eerste tussenevaluatie najaar 2011. Enkele deelnemers spraken zich tijdens de tussenevaluatie uit over hun onvrede over de gang van zaken en de beperkte resultaten na een jaar inzet. Deze leden van de Lerende Gemeenschap gaven aan dat er meer eigen regie nodig was om de eigen doelstelling te realiseren. De resultaten uit de tussenevaluatie en de behoefte aan veranderingen waren inzet van een gezamenlijke bespreking met alle leden om de koers voor het volgende jaar te bepalen. De Lerende Gemeenschap heeft zich vervolgens gereorganiseerd. De grote plenaire groep werd opgesplitst in deelgroepen en het werd duidelijk waar de gezamenlijke ambities lagen, namelijk in het opbouwen van een faciliterend netwerk als nieuwe vorm van samenwerking. Dat heeft uiteindelijk geleid tot het vervolg van de Lerende Gemeenschap in ‘Hellendoorn Samen’.

Het is de leden van de Lerende Gemeenschap gebleken dat de verschillen tussen de participerende organisaties minder groot waren dan vooraf veelal werd gedacht. Stereotiepe beeldvorming over elkaars organisaties zijn gedurende de samenwerkingen in de Lerende Gemeenschap verdwenen. Omdat men elkaar persoonlijk kende werd ook voor andere kwesties gemakkelijker contact met elkaar opgenomen. Zo noemden leden dat zij vanuit de contacten in de Lerende Gemeenschap een heel ander beeld kregen van de kerk. Door de deelname van een vertegenwoordiger van de kerken aan de Lerende Gemeenschap maakte de kerk weer zichtbaar deel uit van het brede maatschappelijk veld. Deze vertegenwoordiger bleek een relevante rol te spelen in de Lerende Gemeenschap door zijn inbreng en beschouwingen. Er bleek behoefte aan zijn specifieke vorm van inbreng om gezamenlijk invulling te geven aan maatschappelijke betrokkenheid. Dit belang is bovendien binnen de kerken overgebracht aan de achterban. Een ander voorbeeld van nieuwe contacten tussen bestaande instellingen zijn de connectie van de Businessclub met de welzijnsorganisatie De Welle. Via dit contact kwam ook de achterban van de beide organisaties in beeld waaronder de vrijwilligerspool van De Welle en de potentie daarvan voor de gemeenschap. Naast de samenwerkingen en onderlinge contacten hebben de leden elkaar ook door de ontvangsten in de eigen organisaties ('Kijkje in elkaars Keuken') beter leren kennen. De nieuwsgierigheid naar elkaar en voor elkaar kreeg hierbij alle ruimte.

In de zomer van 2011 is in gesprekken met de drie subgroepen van de Lerende Gemeenschap de betekenis van de activiteiten en resultaten besproken voor de leden en voor de Lerende Gemeenschap als geheel. In het algemeen werd gesteld dat de Lerende Gemeenschap een netwerk was geworden waarin mensen elkaar gemakkelijk vinden (ontmoeten) en tot samenwerking komen. Volgens de leden was het in toenemende mate van belang dat men meervoudig kan handelen en dat men kan omgaan met verschillende en soms tegenstrijdige eisen. Daarbij is de kennismaking met 'andere werelden' relevant. Een ander constatering was dat het proces tijdens de uitvoering soms als lastig en traag is ervaren, maar bij terugblik geeft men aan dat er toch veel is gebeurd en geleerd. Gesteld werd dat er in het begin geen lijn binnen de Lerende Gemeenschap was, maar vanaf het moment dat de activiteiten concreter werden, werd het waardevoller. Het perspectief dat de pilotfase eindigde in december 2012, waarmee ook het subsidiedeel kwam te vervallen, zette de leden aan tot intensieve zoektochten naar bestaansmogelijkheden voor de toekomst. Tijdens deze periode zijn ook enkele nieuwe leden ontvangen binnen de Lerende Gemeenschap en is vanuit de eigen groep naar een moderator uit de eigen regio gezocht om in de toekomst de Lerende Gemeenschap onder de noemer 'Hellendoorn Samen' duurzaam voor te zetten. Gedurende de verschillende fases van het bestaan van de Lerende Gemeenschap zijn bepaalde kenmerken of factoren opgevallen die zich, ongeacht de fase, als een constante lieten zien. Daartegenover staan factoren of kenmerken die juist een positieve

ontwikkeling hebben doorgemaakt of een duidelijke afname lieten zien gedurende de doorlooptijd van de Lerende Gemeenschap.

Factoren die gedurende het procesverloop gelijk bleven:

- gedeelde betrokkenheid op de lokale gemeenschap en op elkaar;
- het vermogen om als Lerende Gemeenschap het proces bespreekbaar te maken en vervolgens bij te sturen;
- gerichtheid op de samenwerking en het (h)erkennen van de meerwaarde daarvan;
- elkaar aanzetten tot actief handelen in werkgroepen;
- bereidheid tot vrijwillige inzet en betrokkenheid op elkaar;
- het vermogen tot rolwisselingen binnen de Lerende Gemeenschap. Dit is van toepassing op leden werkzaam in de gemeente, in het bedrijfsleven en op organisaties;
- een traditionele vergadervorm in een grote groep werkt de effectiviteit van de bijeenkomst tegen; afwisselende werkvormen in subgroepen waren daarentegen productief;
- de voortgang is door plenaire bijeenkomsten goed te volgen en met alle leden te delen, ook met de leden die niet in de werkgroepen actief zijn.

Factoren die zich ontwikkeld hebben gedurende het procesverloop:

- de belangstelling naar werkwijzen en ervaringen van de ander groeide;
- de expliciete gerichtheid op leren was in het begin groot en ontwikkelde zich vervolgens naar 'doen';
- perspectiefwisseling werd voor de leden in toenemende mate mogelijk;
- de behoefte aan facilitering en organisatie 'van buiten' nam af, werkgroepen werkten volledig onafhankelijk en zelforganiserend;
- evaluatieve vragen en reflectie waren van invloed op het verloop en op de keuzes om veranderingen in de eigen werkwijzen en afspraken aan te brengen;
- het eindigen van de pilotfase - en daarmee het vervallen van de subsidie en facilitering - heeft invloed gehad op de keuzes of en hoe de Lerende Gemeenschap verder zou gaan.

### 3.4 Oordelen over het eigen functioneren

Een kritisch beeld over het eigen functioneren als Lerende Gemeenschap schetsten de leden in de individuele tussen- en eindevaluaties. Zo gaven zij aan dat in de startperiode met name werd gesproken over wat de Lerende Gemeenschap kan en moet zijn. Deze aanloopfase werd door meerdere leden als 'zweverig' ervaren. Daar kwam direct verandering in nadat er omgeschakeld werd naar een (pro-)actieve inzet in werkgroepen met concrete opdrach-

ten. Enkele leden merkten op dat juist het benoemen (bespreken) van de trage voortgang, de 'zweverigheid' en het te hoge abstractieniveau heeft bijgedragen aan deze omslag.

De factor 'tijd' is een terugkerend begrip als het gaat over het eigen functioneren van de leden van de Lerende Gemeenschap en het bijdragen aan de voortgang en resultaten. Veel deelnemers gaven aan dat zij vrijwillig deelnamen aan de Lerende Gemeenschap en dat de inzet over het geheel genomen veel tijd van hen vergde. Daarnaast maten de leden deze inzet af aan de resultaten, waarbij velen tot de conclusie kwamen dat de resultaten te mager zijn in het licht van de gerealiseerde inzet. De leden gaven aan dat het zoekproces om gezamenlijk tot concrete activiteiten en werkgroepopdrachten te komen veel doorlooptijd heeft geëist. Veel leden noemden deze tijd wellicht noodzakelijk, maar meerdere leden werden ongeduldig. De zorg werd uitgesproken dat de ondernemers dreigden af te haken, vanwege het gebrek aan voortgang.

Een ander relevant aspect dat in de evaluaties naar voren kwam was de link die de deelnemers konden leggen tussen hun deelname en hun eigen achterban. Zo heeft een deelnemer, die tevens de kerken vertegenwoordigde, een grote meerwaarde ervaren door een brug te slaan (ambassadeurschap) tussen het ontstane netwerk in de Lerende Gemeenschap en de eigen achterban. Deze waardevolle connecties kwamen ook naar voren bij het welzijnswerk (De Welle), met de Businessclub voor de ondernemers, bij de werkzaamheden van ZinIn (de Culturele Organisatie) en de connectie met verschillende afdelingen binnen de gemeentelijke overheid. Voor meerdere leden gold dat zij hun aanwezigheid en actieve inbreng tijdens de bijeenkomsten en binnen de werkgroepen ervaren als een belangrijke waarde en als een positieve bijdrage voor het geheel. Los van hun rol in de werkgroep vonden de meeste leden bovendien dat zij een gelijke invloed hebben gehad op de ontwikkeling van de Lerende Gemeenschap. Geconstateerd werd wel dat er altijd actievere en minder actieve leden zijn. Meerdere leden adviseerden om in de toekomst vooral in te zetten op een gemeenschap van betrokken, enthousiaste en actieve leden. In de evaluaties noemde men als belangrijke eigenschappen voor leden van het nieuwe Hellendoorn Samen: passie, resultaatgericht werken, mondig zijn, uitvoerende werkers, beschikbaarheid van tijd en van zin, initiatiefnemers, zelforganiserend, netwerker.

Tijdens de eindevaluatie is aan alle respondenten gevraagd naar de meest waardevolle (eigen) kenmerken om een actieve rol of zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de Lerende Gemeenschap. Vanuit de interviews kwamen de twee werkwoorden 'verbinden' en 'doen' als meest genoemde kenmerken naar voren. De term 'verbinden' werd nader omschreven als: verbonden worden met anderen, ontwikkelen van wat je bindt en wat je kan doen, betrokken zijn, duidelijkheid scheppen over het samen, helder beeld maken, niet willen



verdringen (niet concurrerend) ten koste van een ander. Het werkwoord ‘doen’ werd toegelicht als: werken, organiseren, actielijnen afspreken en concrete activiteiten, door handen ineen te slaan, meewerken, oppakken, actief- zijn, creatief-zijn. Andere kenmerken die van belang werden gevonden voor het leveren van succesvolle bijdragen aan een lerende gemeenschap zijn: netwerken, elkaar begrijpen en respect hebben voor elkaar. Deelname aan een lerende gemeenschap vereist ook dat de leden resultaten tot stand brengen door coöperatief te zijn, doelgericht te werken en verantwoordelijkheid te nemen. De vaardigheid ‘luisteren’ werd ook genoemd als belangrijk kenmerk, met name de bereidheid om de ander aan het woord te laten en te horen wat die te vertellen heeft. Tot slot werd het vermogen om mensen te motiveren en te enthousiasmeren als meerwaarde genoemd.

Bij de evaluaties werd ook doorgevraagd of de deelnemer op basis van een of meerdere van de bovengenoemde waardevolle kenmerken nu zelf anders is gaan handelen in de eigen werkpraktijk. Het meest gegeven antwoord was echter dat dat niet het geval is. Meerdere malen gaven leden aan dat zij al over de genoemde kwaliteiten beschikten en zich alleen sterker bewust zijn geworden van het belang ervan. Er zijn drie voorbeelden van personen die tijdens de eindevaluatie aangaven dat zij anders zijn gaan handelen door de ervaringen binnen de Lerende Gemeenschap, met een - mogelijk kwalitatieve - verbetering van hun beroepsuitoefening. Zo heeft een medewerker van een grote instelling als actief lid van de Lerende Gemeenschap en als werkgroep lid een groot aantal nieuwe personen leren kennen, gelieerd aan een grote diversiteit van ondernemingen en organisaties. Door de persoonlijke connectie belt deze medewerker nu gemakkelijk met haar bekende om te bespreken hoe zij met een vraagstuk het beste verder aan de slag kan gaan binnen de organisatie van de ander. Een ander voorbeeld van een nieuwe werkwijze beschrijft een leidinggevende van een grote organisatie. Hij waardeerde de gestructureerde en hanteerbare werkgroepaanpak van ‘plan-do-check-act’ en past deze nu ook consequenter toe in de eigen werkpraktijk. Het derde voorbeeld is een vertegenwoordiger van een groot maatschappelijk netwerk, die aangeeft dat hij zich door het deelnemen aan de Lerende Gemeenschap heeft gerealiseerd hoe relevant de directe en praktische betrokkenheid op de samenleving is. Hij wil dit in de toekomst blijven doen. Daarnaast deelt hij zijn inzichten met zijn achterban en draagt het belang op deze wijze verder uit.

### 3.5 De leeropbrengsten

Bij de afronding van het tweejarige bestaan van de Lerende Gemeenschap kwam de vraag naar de persoonlijke meeropbrengsten te vroeg. De leden hadden nog onvoldoende afstand om te reflecteren op het eigen handelen en inzicht te

hebben in de transfer van nieuw handelingsrepertoire vanuit de rol in de Lerende Gemeenschap naar de eigen beroepuitoefening. Wel hebben de onderzoekers de indruk dat het met enige regelmaat vragen naar hun belevingen en de meerwaarde van deelname, bij de deelnemers tot nadenken en reflecteren heeft aangezet. Mede door de evaluaties zijn de leerresultaten in beeld gekomen die gedurende de pilot voor de deelnemers zelf expliciet werden. Een deel van het leren blijft voor de deelnemers in eerste instantie echter impliciet. De meerwaarde van wat geleerd is blijkt mogelijk pas na een langer tijdbestek. Het is dan ook wenselijk na enige tijd, bijvoorbeeld in het najaar van 2012, nogmaals een vraagronde te houden over mogelijke veranderde werkpraktijken naar aanleiding van de hierboven geschetste leerervaringen en verworven inzichten.

Een onverwacht resultaat van de Lerende Gemeenschap is bij de eindevaluatie ingebracht door een wethouder van de gemeente. Hij beschreef dat de gemeente zich - vanuit de ervaringen met de Lerende Gemeenschap - tijdens de bezuinigingsronde heeft gericht op de kracht vanuit de samenleving. Met alle partijen die geconfronteerd werden met de gemeentelijke bezuinigingen is gesproken over de wijze waarop deze bezuinigingen in hun situatie gerealiseerd konden worden. Door deze open - dialogische - benadering heeft men gezamenlijk de noodzakelijke maatregelen kunnen nemen en zijn de onderlinge verhoudingen en relaties niet geschaad, ook al was het voor alle betrokkenen een moeizaam proces. In het verleden hebben dergelijke processen wel geleid tot conflicten en gebrouilleerde relaties. Deze op samenwerking en samenspraak gerichte aanpak heeft zich inmiddels ook op andere plekken in de gemeente gevestigd. De inzichten vanuit de Lerende Gemeenschap hebben kennelijk bijgedragen aan een andere wijze van omgang tussen overheid en de betrokken partijen. Dit resultaat is zeer belangwekkend in het licht van de oorspronkelijke vraagstelling of een Lerende Gemeenschap een geschikt middel is voor maatschappelijke samenwerking, die gebaseerd is op gelijkwaardigheid en leren vanuit elkaars praktijkervaringen. De ervaringen met de Lerende Gemeenschap hebben blijkbaar grote invloed gehad op de omgangsvorm tussen overheid en samenleving tijdens de bezuinigingsronden.

#### LEERERVARINGEN OF VERWORVEN INZICHTEN DIE LEDEN NOEMDEN, IN WILLEKEURIGE VOLGORDE:

1. Vanuit deelname aan de Lerende Gemeenschap weten wat er in andere organisaties leeft, hoe het eraan toe gaat en welke werkwijzen en aanpakken daar werkzaam zijn.
2. Uitbreiding van netwerken: dus nieuwe mensen en organisaties kennen.
3. De belangrijke voorwaarde van een goed faciliterend en coördinerend team voor succes (kritische succesfactor).
4. De resultaatgerichte aanpak van ondernemers: 'doen' in plaats van 'praten' en richten van doel op middelen tot acties.

5. Effectiviteit van de bijeenkomsten hangt sterk samen met de groepsgrootte: kleinere werkgroepen zijn effectiever. Ook is in kleinere groepen filosoferen over thema's en het leren zelf beter mogelijk.
6. De Lerende Gemeenschap is een broedplaats om te oefenen met innoverende ontwikkelingen (learning by doing).
7. Het tot stand brengen van een lerend proces binnen een Lerende Gemeenschap is afhankelijk van de aanwezigheid van onderling vertrouwen.
8. De gemengde samenstelling van de Lerende Gemeenschap leidt tot gesprekken vanuit meerdere perspectieven, wat op zich al heel waardevol is.
9. De werkgroepen hebben een inspanningsverplichting om de ambities van de Lerende Gemeenschap te realiseren, waarbij de persoonlijke inbreng de gemeenschap tot een hoger niveau kan brengen. Doelen hoeven dan ook niet per se gehaald te worden.
10. Binnen de werkgroepen ligt het accent op samen-werken en samen-doen, wat de leden juist aan elkaar bindt.
11. Een Lerende Gemeenschap is een geschikt platform om op brede schaal initiatieven tot stand te brengen en van waaruit een integrale aanpak haalbaar is.
12. De Lerende Gemeenschap kan een alternatief worden voor het gemeentelijk bestuur, omdat zij zich wel opbouwend en dienend weet te verbinden met de samenleving.
13. Het is waardevol om vanuit de eigen organisatie of instelling deel te nemen aan maatschappelijke werkzaamheden zoals deze vanuit de Lerende Gemeenschap worden geïnitieerd en de ervaringen te delen met de eigen achterban.
14. Tijdens de werkgroepen staat het zoeken naar een eigen stijl van samenwerken en omgaan met situaties centraal en wordt daarin zowel gezamenlijk als van elkaar geleerd.
15. Het uiteindelijk succes van de Lerende Gemeenschap is afhankelijk van haar aansluiting met de samenleving. Aan de noodzakelijke promotie en naamsbekendheid is tot op heden onvoldoende gedaan.

### 3.6 Praktische resultaten

Uit de voorgaande paragrafen blijkt al dat er in vele vormen voortgang is geboekt en resultaten zijn behaald. Daarnaast heeft de Lerende Gemeenschap hele concrete activiteiten uitgevoerd of bijgedragen aan lopende initiatieven. Hieronder staat het overzicht van de resultaten vanuit de tweejarige pilot van de Lerende Gemeenschap:

- De organisatie van een *maatschappelijke beursvloer* in 2010. Op de beursvloer kwamen vragen van dertig non-profitorganisaties en maatschappelijke organisaties en het aanbod van dertig ondernemers bij elkaar. Het werd een groot succes met 92 geslaagde matches ter waarde van bijna € 85.000,-. In 2011 vond de tweede beursvloer plaats. De Lerende Gemeenschap wil de beursvloer jaarlijks gaan houden.

- In de aanloop naar de beursvloer organiseerde de Rabobank als deelnemer van de Lerende Gemeenschap een workshop 'Goede Zaken' die vrijwilligersorganisaties helpt zich bewust te worden van hun waarde. De workshop ondersteunde ook bij mogelijke tegenprestaties op de beursvloer en bij het opbouwen van relaties met ondernemers.
- De belangrijkste oogst van twee jaar samenwerking is de oprichting van het maatschappelijk netwerk 'Hellendoorn Samen', [www.hellendoornsamensamen.nl](http://www.hellendoornsamensamen.nl). Dit netwerk wil het hele jaar door vragen van actieve Hellendoorners matchen met de kennis, netwerkcontacten en menskracht van de leden en hun organisaties en achterbannen. De organisatie van dit netwerk en de bijhorende samenwerkingsstructuur werd het laatste half jaar van 2011 de core-business van de Lerende Gemeenschap.
- Het faciliterend team voerde begin 2010 een *mbo-quickscan* uit onder Overijsselse gemeenten, met als belangrijkste vraag of de gemeenten met ondernemers samenwerkten of netwerken vormden. Arcon organiseerde op basis van de enquêteresultaten een ondersteuningsaanbod voor gemeenten.
- De Lerende Gemeenschap had het plan om een groot feest voor heel Hellendoorn te organiseren, om zo de binding tussen de verschillende kernen van Hellendoorn te vergroten, en met ondernemers, bewoners en maatschappelijke instellingen als trekkers. Leden van de Lerende Gemeenschap droegen hun ideeën uiteindelijk over aan de Stichting Evenementen Nijverdal die in 2011 een groot feestprogramma in het kader van *175 jaar Nijverdal* organiseerde. Leden werkten mee aan de uitvoering van de plannen.
- Een 'Aspirinegroep' dacht tijdelijk met de gemeente mee over procesvoorwaarden voor bezuinigingsmaatregelen. De groep boog zich over de vragen: Hoe kan de 'zelfsturing' van de samenleving nog meer vergroot worden? En hoe kan de pijn van de aankomende bezuinigingen zoveel mogelijk beperkt blijven? Ze werkte voor de gemeente een aantal adviezen uit.
- De Lerende Gemeenschap bracht een coalitie tussen scholengemeenschap Reggesteyn en de Lokale Omroep Hellendoorn (LOH) op gang. Doel was om meer jonge vrijwilligers te vinden en te binden. Leerlingen lopen vanaf 2011 stage bij de LOH.
- *Gluren bij de burens*: werkbezoek bij een multifunctioneel bewonerscentrum in een andere gemeente.
- *Kijkje in elkaars keuken*. In groepjes van vijf à zes wilden de deelnemers kennis met elkaars organisaties of werkgebieden maken. Dit initiatief kwam beperkt van de grond (met drie à vier bezoeken). Oorzaak daarvoor was de intensieve tijdsinvestering die voor veel deelnemers niet mogelijk bleek.
- Diverse promotieactiviteiten tijdens de Jan Salie-optocht mei 2011 in Hellendoorn.

- Twee landelijke bijeenkomsten. De eerste bijeenkomst, na het eerste pilotjaar in november 2011, ging over het thema 'Meer burger, minder overheid'. De tweede bijeenkomst, een landelijke manifestatie na afloop van de pilot in februari 2012 is gericht op de toekomst van de lerende gemeenschap als 'Hellendoorn Samen' met als titel: 'Samen doen! Eigenwijze netwerken in dorpen en steden'.

Aanvullend op het bovenstaande zijn in de gesprekken met de deelnemers bij de eindevaluatie ook andere resultaten genoemd. De deelnemers hebben aangegeven dat op basis van hun ervaring een lerende gemeenschap een geschikt instrument is om initiatieven en maatschappelijke vraagstukken op te pakken. Door de deelname werden deelnemers zich (nog sterker) bewust van de eigen rol en betrokkenheid op de samenleving en van sociaal burgerschap. Het denken over vormen van maatschappelijk betrokken ondernemen is door deelname aan de Lerende Gemeenschap sneller gegaan. Gebleken is dat met het idealisme en enthousiasme van een groep mensen, die allen hun visie en netwerk inbrengen, de groep veel voor elkaar kan krijgen. Daarnaast is bij deelnemers het leren en denken over de eigen ontwikkeling in gang gezet. Deelnemers gaven aan dat zij sterk zijn beïnvloed door de ontmoeting en samenwerking met andere mensen, en door het aangaan van nieuwe relaties. Die beïnvloeding bleek onder andere gericht op vormen van werken en samenwerken, andere wegen waarop doelen bereikt kunnen worden, stijlen van gesprekvoering en de kijk op de samenleving. Deze ontmoetingen zijn dan ook beschreven als stimulerend en inspirerend voor de deelnemer zelf.



## 4 Kenmerken van de Lerende Gemeenschap

### 4.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken staat hoe de Lerende Gemeenschap van Hellendoorn tot stand is gekomen en welke ervaringen de individuele deelnemers hebben opgedaan. Tevens is het proces beschreven hoe dit initiatief zich heeft ontwikkeld. Het is de vraag of de ervaringen van deze lerende gemeenschap ook van toepassing zijn voor andere lerende gemeenschappen. Is er sprake van een unieke situatie? Wat kenmerkte de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn?

Zoals in het voorwoord al is aangegeven, kennen de regio en de gemeenschap zelf al een lange traditie van noaberschap. Voordat de lerende gemeenschap van start ging waren er in de gemeente al meerdere samenwerkingsinitiatieven, waaronder Hellendoorn in Actie! Deelname aan de lerende gemeenschap was voor een deel van de leden dan ook een logische volgende stap. Nieuw waren echter het centraal stellen van leren en het open karakter van de startfase van de lerende gemeenschap. Er was geen ander plan dan met deze groep gezamenlijk invulling te geven aan maatschappelijk betrokken ondernemen. Juist door deze insteek werd er waarde gehecht aan de betrokkenheid van ondernemers en het bedrijfsleven. Daardoor werd het een van de bespreekpunten in de lerende gemeenschap, hoe ondernemers te motiveren om deel te nemen aan de lerende gemeenschap en hen betrokken te houden tijdens het samenwerken en reflecteren. Deze invalshoek legde een andere basis onder dit initiatief dan bij de voorgaande samenwerkingsverbanden. Dat leidde op zich tot een andere vorm van omgang, meer openheid en tot andere resultaten.

Een bijzonder kenmerk van de lerende gemeenschap was de heterogene samenstelling van de groep, de vrijwillige inzet van de deelnemers en de interdisciplinaire aanpak tijdens de bijeenkomsten. Door de lerende gemeenschap zo op te richten heeft deze de gewenste brede samenstelling gekregen, namelijk met leden uit de burgerij, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid. De aantrekkelijkheid van de lerende gemeenschap bleek daardoor groot. De gehele groep bestond ten tijde van de opstartfase uit ongeveer 25 deelnemers. Deze diverse groep ging een grote uitdaging aan, met meerdere interorganisatieverbanden. Leren, gezamenlijk handelen en reflecteren zijn binnen een eenduidige en uniforme context al moeilijk te realiseren. Het is zeker een uitdaging om dat succesvol te realiseren in de divers samengestelde lerende gemeenschap. De lerende gemeenschap legde hiermee de lat voor leren en handelen hoog.



Maar niet te hoog. Het merendeel van de deelnemers bleef gedurende de tweejarige pilot actief lid. Deelname aan de lerende gemeenschap bleek juist een uitdaging. Binnen de lerende gemeenschap kwamen de verschillen in competenties, capaciteiten, ervaringen en de persoonlijke factor duidelijk in beeld. Vanuit de insteek als lerende deelnemer in de gemeenschap ontstond juist waardering voor het anders zijn van de ander. Deelnemers werden in toenemende mate partijen die meehelpten bij het oplossen van vraagstukken. Dat gold voor alle leden, ook voor de gemeente die de partners in de lerende gemeenschap op een andere wijze leerde kennen en op basis van die relatie nieuwe samenwerking en afstemming realiseert.

Het faciliterende team bestond uit de projectleider van de gemeente en een externe procesbegeleider. Zij organiseerden de bijeenkomsten, legden verslag en stelde in samenspraak met de gemeenschap en met leden de agenda's op. Met deze agendering werd zowel rekening gehouden met de algemene doelstellingen (het centraal stellen van leervragen), als met de opstart van de activiteiten (concrete doelen realiseren) en de afstemmingsvraagstukken in de lerende gemeenschap zelf (wie neemt regie, wie neemt initiatief, wie zit voor). Mede door de deelname van de moderator<sup>4</sup> was er vanuit meerdere invalshoeken invloed van externen of derden in de lerende gemeenschap. Deze invloed betrof enerzijds het proces en de wijze waarop de discussie werd gevoerd, anderzijds de thema's die aan de orde waren en het benoemen van diverse contexten. Zowel de facilitators als de moderator kregen tijdens de bijeenkomsten de ruimte om zaken te agenderen, uit te spreken, te expliciteren of de deelnemers of de discussie te prikkelen. Daarnaast kregen zij de ruimte om verbindend en soms zelfs coachend op te treden bij dreigende stagnaties. Dit laatste is in het eerste jaar voorgekomen en besproken in aparte bijeenkomsten, los van de plenaire bijeenkomsten.

De lerende gemeenschap heeft voordeel gehad bij de facilitering en interventies door de moderator. Diens optreden legitimeerde de lerende gemeenschap in het zoeken naar eigen oplossingen, in de wetenschap dat de facilitators en moderator aanvulden of ingrepen als het zinvol en gewenst was. In de situatie van de lerende gemeenschap van Hellendoorn werden deze rollen door externen ingevuld. Het is de vraag of dergelijke rollen als moderator, coach, boegbeeld, faciliteerder, coördinator, kartrekker ook door deelnemers van de lerende gemeenschap zelf vervuld kunnen worden. Gezien het voorgaande en de ruimte die elk lid kreeg om vanuit de eigen competenties, ervaringen en persoonlijke kracht te handelen, hadden de rollen ook onderling verdeeld kunnen worden. Inmiddels is dat in de vervolggroep van de lerende gemeen-

4 Een moderator dient het gesprek of de discussie in goede banen te leiden. Hij stelt verdiepende of verhelderende vragen, brengt vergelijkbare voorbeelden in en betreft eventueel vragen uit het breder maatschappelijke veld in de discussie.



schap ook het geval. Het blijft echter de vraag of de deelnemers zonder deze facilitering en steun waren ingestapt. Over de meerwaarde van de rol van de gemeente bij het nemen van het initiatief koppelde de leden terug dat het waardevol is als een dergelijk initiatief door de gemeentelijke overheid wordt gefaciliteerd. In de nabeschouwing op de lerende gemeenschap gaf meer dan driekwart van de leden dit als belangrijke factor aan, mits de uitvoering gebaseerd blijft op het samenwerken vanuit collectiviteit.

#### 4.2 Leren in de lerende gemeenschap

De lerende gemeenschap had zich ten doel gesteld om lerend te zijn in het eigen handelen, de deelnemers nieuwe kennis en inzichten bij te brengen en met de beoogde resultaten vernieuwend te zijn. Dit vraagt om een gezamenlijk plan en een afgestemde werkwijze. Bij de start van de lerende gemeenschap bleek het moeizaam om met de zichtbare verschillen tussen de deelnemers om te gaan. Na enkele bijeenkomsten kwamen deze verschillen in beeld; het ging om verschillen in persoonlijke behoeften, oordelen over de gang van zaken en de beeldvorming over verwachte en gerealiseerde inzet van anderen. Daarnaast speelde in toenemende mate de vraag hoe om te gaan met de verschillende deelnemende partijen in de lerende gemeenschap, deels vanwege de bestaande onderlinge verhoudingen die in het dagelijkse bestaan een rol van betekenis speelden.

Anderzijds werd zichtbaar dat enkele deelnemers, zoals vertegenwoordigers van twee door de overheid gesubsidieerde instellingen en vertegenwoordigers van de overheid zelf, zich in een lerende gemeenschap terughoudend leken op te stellen. Een van de vraagstukken werd dan ook hoe de lerende gemeenschap wilde omgaan met het verlangen naar snelle en concrete resultaten en de daarmee samenhangende werkwijze - en waar ruimte was voor reflectie, het bespreken van taaie vraagstukken en het uitproberen van daarbij passende denk- en werkwijzen. Ook had de lerende gemeenschap behoefte met elkaar af te spreken op welke wijze alle leden deelnamen, hoe werd omgegaan met rollen, met functies en met de vertegenwoordiging vanuit de werkpraktijk. Een derde vraagstuk over het eigen handelen kwam in beeld tijdens de tussen-evaluatie: hoe kunnen de deelnemers aan buitenstaanders, belangstellenden en potentiële deelnemers duidelijk maken wat een lerende gemeenschap is en wat zij doet. Op al deze vraagstukken wilde de lerende gemeenschap werkbare antwoorden. Het gezamenlijk leren was hiermee van start gegaan.

In de eerste fase van het vormgeven van de samenwerking en de werkwijze introduceerde een van de ondernemers het begrip 'geven en geven'. De betekenis daarvan werd uitvoerig met elkaar besproken en vervolgens omarmd

door de leden als een van de kenmerken van deze lerende gemeenschap. De deelnemers gaven in deze periode ook aan dat het van elkaar leren zowel in de bijeenkomsten als in de werkgroepen een belangrijke factor was. Het meest werd geleerd door het afkijken van elkaars handelswijze, het bespreken van mogelijke oplossingen vanuit de verschillende perspectieven en het samenwerken aan concrete resultaten. De lerende gemeenschap had hiermee een paar belangrijke stappen gezet, namelijk: waar staan wij voor, vanuit welke intenties maken wij deel uit van deze gemeenschap en vanuit welke basis treden wij naar buiten. Om vanuit deze intenties te werken aan concrete praktijken zijn werkgroepen opgericht, waarbinnen concrete resultaten werden benoemd en een gezamenlijke praktijk werd ingericht op basis van de inzet van de deelnemende leden (dus zonder moderator of facilitator). Daarmee ontstond een spontane verdeling tussen de 'doeners' en de 'denkers' in de Lerende Gemeenschap. De leden verdeelden zich over de werkgroepen gericht op acties en de groep gericht op beschouwing van de meerwaarde van de lerende gemeenschap en de vormgeving aan continuïteit. In elke groep was sprake van het elkaar ontmoeten en met elkaar samenwerken, het toelaten van ideeën, het bespreken van (maatschappelijke) vraagstukken, het benoemen van concrete doelen, (leren) organiseren, contacten leggen en netwerken buiten de lerende gemeenschap.

Door het werken in kleinschalige werkgroepen ging men pragmatisch en informeel om met sturing op het proces en met het nemen van verantwoordelijkheden. Tevens werd gericht gezocht naar nieuwe leden die op basis van hun competenties en ervaringen de werkgroep konden aanvullen. Zo ontstonden nieuwe verbanden, waarbij het beginsel 'geven en geven' overeind bleef. Het effect van deze gemeenschappelijke basis was dat het inbrengen van eigen belangen of handelen vanuit eigenbelang niet werd getolereerd. Dat gold zowel voor de bestaande als voor de nieuwe leden. In deze fase had de lerende gemeenschap geleerd op welke wijze zij om kon gaan met rollen, functies of positie in de werkpraktijk en de houding en inbreng in de lerende gemeenschap.

Ontdekkenderwijs kwam de lerende gemeenschap erachter dat als zij zich richt op het stimuleren en faciliteren van burgerinitiatieven en de sociale kwaliteit van de lokale samenleving, zij aandacht moet geven aan public relations. Het bleek op een gegeven moment lastig te worden om aan collega's, burens, familie en in andere netwerken uit te leggen wat de betekenis van de lerende gemeenschap was. In de loop van de tijd werd duidelijk dat PR erbij hoort en dat een werkgroep zich moest gaan richten op communicatie, het werken aan bekendheid en aan het tonen van resultaten met concrete voorbeelden. Na het verwerven van dit inzicht is er een werkgroep opgericht om hiermee mee aan de slag te gaan.

Bij de evaluatieve vraag aan de deelnemers of zij persoonlijk iets geleerd hebben door hun deelname aan de lerende gemeenschap zijn de antwoorden divers. Pas het stellen van die vraag heeft invloed op het bewust worden van het eigen leren en het gezamenlijk leren. Voor een observant is het ontwikkeltraject van een bij aanvang afwachterende groep naar een actief regie-nemende groep duidelijk zichtbaar. Ook het traject dat leidde tot de omslag van het zoeken naar een waardevolle inbreng en het vinden van een constructieve en vaak bevredigende rol binnen de werkgroepen, is te beschouwen als een vorm van leren. De deelnemers hebben dus wel degelijk 'geleerd'. Noodzakelijk bij aanvang van dit leerproces was de bereidheid om te durven zoeken, om nog niet beantwoorde vragen en nog niet opgeloste kwesties te accepteren, en de bereidheid om antwoorden en oplossingen te aanvaarden van een ander.

Heeft de lerende gemeenschap een rol gespeeld in het leren van de deelnemer als professional? Als zodanig staat professionalisering niet in de doelstellingen van de lerende gemeenschap omschreven en wordt deze dus ook niet nader toegelicht. Toch is het interessant om te kijken of de Lerende Gemeenschap een rol heeft gespeeld bij de professionalisering van deelnemers en zo ja, waar dan en met welk effect. Voor deze insteek is de term professionalisering heel pragmatisch gehanteerd als een voortdurende ontwikkeling van competenties die leidt tot een kwalitatieve verbetering van de beroepsbeoefening<sup>5</sup>. Bij de Lerende Gemeenschap van Hellendoorn is geen sprake van een participerende beroepsgroep, instelling of organisatie. Uit de evaluatieve gesprekken bleken enkele deelnemers tot nieuw handelen te zijn gekomen in hun eigen werkpraktijk, dat zij voor deelname aan de lerende gemeenschap niet hanteerden. Hieruit zijn echter geen conclusies te trekken.

### 4.3 De betekenis van diversiteit en motivatie

De betrokkenheid van de deelnemers op de Lerende Gemeenschap, en de nieuwsgierigheid naar elkaar en naar de resultaten was groot en werd ook als zodanig omschreven. Een deel van de nieuwsgierigheid naar de ander kwam voort uit de verschillen tussen de deelnemers. Er was sprake van een spreiding van eigenschappen en vaardigheden over de leden wat betreft vergaderen, besluiten nemen, ondernemerschap, leiding geven. Ook de praktische ervaring liep uiteen: van projectmanagement en relatiemanagement tot het maken van actieplannen en organiseren van de uitvoering. Daarnaast bleek de kennis

5 Een professional is volgens Schön een 'reflective practitioner' (Schön, 1983), dat wil zeggen iemand die kritisch reflecteert op ervaringen en omgeving, daarvan leert en daarvan groeit. Een belangrijke rol in dit leer- en groeiproces is weggelegd voor 'deliberate practice' (Ericsson, 2004) en 'verinnerlijking' van leerervaringen en ervaringskennis, 'tacit knowing' (Polanyi, 1962). Dankzij deze processen is de professional in staat om "op bestelling praktische prestaties te leveren van hoge kwaliteit, desnoods onder hoge druk" (Geul, 2010).

van de ander over bijvoorbeeld trajecten binnen de gemeente en van actuele thema's van meerwaarde. Door deze diversiteit zijn verschillende werelden met elkaar in contact gekomen en zijn de verschillende vormen van het omgaan met problemen en het in gang zetten van oplossingen uitgewisseld. Men leerde door de toegang die men tot elkaars werelden kreeg. De deelnemers leerden ook breed en anders te kijken naar de samenleving door de inbreng van deze verscheidenheid aan perspectieven. Juist de verscheidenheid aan personen uit verschillende onderdelen van de gemeente in de Lerende Gemeenschap had aantrekkingskracht.

Alle deelnemers van de Lerende Gemeenschap gaven aan dat zij door de deelname nieuwe gezichtspunten hebben ontwikkeld, nieuwe contacten hebben opgebouwd en op spontane wijze van elkaar hebben geleerd. Zoals een deelnemer het bij de laatste bijeenkomst heeft verwoord: 'We leren van elkaar omdat we zo verschillend zijn.' Aan de andere kant merkten de deelnemers ook op dat een te grote verscheidenheid tot nadelen kan leiden. Bij een bespreking over verdere uitbreiding werden opmerkingen gemaakt als: "meer is niet hetzelfde als beter" en "kwantiteit is niet hetzelfde als kwaliteit". Vooral de betrokkenheid en daarmee de motivatie om echt betekenis te willen hebben voor de eigen gemeente werd als sterk relevant beschouwd. Omdat de deelnemers deze hechte betrokkenheid op de samenleving en de burgers van grote waarde vonden, misten zij de deelname van jongeren, van de (vrijwillige) sportsector en van de middenstand (Handelsbelangen) in de lerende gemeenschap. Daarentegen werd de betrokkenheid van de ondernemers zeer op prijs gesteld en bij afwezigheid ook gemist.

De motivatie om zich in te zetten voor het gemeenschappelijk belang is elders in dit rapport al beschreven als een kenmerk van de bewoners in deze regio. De regionale volkscultuur is gericht op samenwerken, saamhorigheid en het bundelen van krachten.

De motivatie om actief te blijven wordt mede gevoed door de wijze waarop deelnemers elkaar ontmoeten en herkennen. Kenmerkend voor de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn was dat de deelnemers elkaar aardig vinden, open staan voor elkaar en respectvol met elkaar omgaan. Verder gaven zij aan dat zij in elkaar geïnteresseerd zijn en het enthousiasme voor de lerende gemeenschap delen. Er is dus sprake van een grote mate van gedeelde en herkenbare kenmerken. Daarnaast vond men het van belang dat er geen sprake was van onderlinge concurrentie. De pilotfase eindigde met de beginfase van het initiatief 'Hellendoorn Samen'. De leden van de lerende gemeenschap waren zeer gemotiveerd om als kerngroep 'Hellendoorn Samen' tot stand te brengen met als kenmerken: duurzaamheid, zelfredzaamheid en zorgvuldigheid.

#### 4.4 Sturing en zelfsturing

Veel deelnemers in de lerende gemeenschap van Hellendoorn vervullen in hun eigen werkomgeving een leiderschapsrol en geven een vorm van sturing in hun organisatie. Professionele bestuurders beschikken over allerlei instrumenten en werkwijzen om hun leiderschap te ondersteunen. Veel van deze instrumenten en werkwijzen zijn ontworpen met de idee, dat bestuurders de regie in handen hebben of moeten nemen. Daarbij wordt regie vooral gezien als een vorm van beheersing. Maar in een lerende gemeenschap gaat het vooral om vormen van informeel leiderschap waarbij luistervaardigheid, overtuigingskracht, samenwerking, het toelaten van contrasterende gezichtspunten er veel meer toe doen. De aanwezigheid van deelnemers met uiteenlopende inhoudelijke en persoonlijke capaciteiten is nog geen garantie op een goed functionerende lerende gemeenschap. Vaak is er behoefte aan ondersteuning van buiten, inhoudelijk of organisatorisch. Beide rollen zijn in de Lerende Gemeenschap vervuld. De rol van moderator is paradoxaal, omdat in een lerende gemeenschap zelfsturing van de deelnemers een belangrijk uitgangspunt is en de moderator daaraan bij moet dragen en dus geen bepalende en uiteindelijk een overbodige rol moet vervullen. De moderator bewerkstelligt dialogen, zoekt naar confrontatie en overeenstemming, geeft uitleg en betekenis, bevordert het leren van praktijken, stelt zich dienstbaar op, suggereert bepaalde werkvormen en werkt samen met degene, die de lerende gemeenschap organisatorisch faciliteert.

Op termijn wordt van een lerende gemeenschap verwacht om zelf te zorgen voor het faciliteren, omdat het ook een belangrijk facet van zelfsturing is. De Lerende Gemeenschap heeft als 'Hellendoorn Samen' een vorm van zelfsturing gevonden. Een van de deelnemers neemt nu een aantal rollen van de moderator voor zijn rekening en ook de organisatorische facilitering is in eigen hand. De behoefte aan informeel leiderschap en organisatorische facilitering moet daarbij blijven sporen met de kracht van een lerende gemeenschap als een vrijwillig verband van betrokken mensen. De gemeentelijke overheid heeft zich als initiatiefnemer en faciliteerder teruggetrokken, maar blijft deel uitmaken van de lerende gemeenschap. De externe onderzoekers vervullen eveneens geen rol meer als mede initiatiefnemers, procesbegeleiders en evaluatoren.

#### 4.5 Was de lerende gemeenschap van Hellendoorn een CoP?

In hoofdstuk 1 is kort ingegaan op de kenmerken van een CoP. Een van de basiskennmerken is de betrokkenheid op elkaar (sociaal weefsel) en het opbouwen van de juiste 'lagen' binnen de CoP. Wat betreft de verankering weet de Lerende Gemeenschap, nu 'Hellendoorn Samen', zich ingebed in een brede

vertegenwoordiging van partijen in de gemeente en de regio. Juist de aanpak in de initiatieffase en vervolgens het openstellen van de lerende gemeenschap voor allerlei partijen leidde tot een brede samenstelling. De verankering van de jeugd en de sectoren sport en middenstand verdienen echter nog aandacht. Qua sociaal weefsel hebben de deelnemers laten zien in staat te zijn om door de intensieve samenwerking in werkgroepen, en in de vorm van netwerken rondom de plenaire bijeenkomsten, tot min of meer hechte relaties te komen. Het kennen en ontmoeten van elkaar heeft een belangrijke rol gespeeld bij het leren van elkaar en met elkaar.

Het benoemen van het kenmerk 'geven en geven' (in plaats van geven en nemen) door de Lerende Gemeenschap, heeft richting gegeven aan de eigen identiteit. Het bepaalde de onderlinge verhoudingen en sloot inbreng van eigenbelang uit. Daarnaast bepaalde het de insteek van de Beursvloer en andere initiatieven. De facilitering was een belangrijke factor in de pilotfase en daarbij in grote mate in het eerste jaar van deze lerende gemeenschap. Het feit dat de gemeente ruimte (geld en tijd) beschikbaar stelde voor ondersteuning, het faciliteren van bijeenkomsten, de (uitstekende) verslaglegging en zorgvuldige communicatie, en zodoende vertrouwen heeft gegeven aan het proces van opstarten en samenwerken, heeft in een belangrijke mate gewaarborgd dat de lerende gemeenschap zichzelf heeft kunnen omvormen tot een zelfstandige en zelfredzame organisatie.

Het actiepleidooi gaat over de thematiek en gestelde doelen waaraan de CoP een bijdrage wil leveren. Het duurde ruim een half jaar voordat de lerende gemeenschap richting kon geven aan de geformuleerde doelstellingen en deze kon vertalen naar concrete verbeterpunten en vervolgens naar een bevredigende werkwijze. Het zoeken naar oplossingen was echter wel weer een gezamenlijke doelstelling en maakte daarmee deel uit van de - al dan niet expliciet geformuleerde - leeragenda. Die leeragenda omvat alle vragen die in de CoP opkomen om het actiepleidooi invulling te geven. Aan deze vragen en zoektochten heeft de lerende gemeenschap veel aandacht besteed. Al met al kan gesteld worden dat de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn zich gedurende haar bestaan heeft ontwikkeld en getoond als een CoP.

## 5 De betekenis van de Lerende Gemeenschap in breder verband

### 5.1 Inleiding

De ervaringen met de Lerende Gemeenschap zijn niet alleen van belang voor de sociale kwaliteit van de gemeente Hellendoorn, maar zijn ook in breder verband van betekenis. In deze slotbeschouwing staan we daarom stil bij de overdraagbare facetten van de aanpak, werkwijzen en samenwerkingsvormen van de Lerende Gemeenschap. Daarna nemen we wat meer afstand van de concrete ervaringen en gebruiken die om te reflecteren op de mogelijke betekenis van lerende gemeenschappen in het licht van enkele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Zo wordt er op lokaal niveau gepleit voor het verder versterken van de maatschappelijke betrokkenheid en vrijwillige inzet, niet alleen van burgers en lokale verenigingen, maar ook van bedrijven. In dat licht denken lokale overheden na over de wijze waarop zij bij de initiatieven van private organisaties, burgers en bedrijven betrokken kunnen zijn en welke consequenties dat heeft voor haar bestuurlijk en ambtelijk functioneren. Vervolgens komt de vraag aan de orde of een lerende gemeenschap inhoudelijke resultaten boekt die een meerwaarde hebben voor de lokale samenleving. Ook wordt belicht of het deelnemen aan een lerende gemeenschap ook buiten die gemeenschap duurzame relaties en een betere samenwerking oplevert. Aansluitend wordt ingegaan op de vraag of een lerende gemeenschap gezien kan worden als een innovatieplatform in het licht van de nieuwe positionering van initiatieven van burgers en bedrijven en wordt nader ingegaan op de rollen die de lokale overheid ten bate van lokale gemeenschap kan vervullen. Dit hoofdstuk sluit vervolgens af met een beschouwing over de betekenis van de Lerende Gemeenschap voor de sociale interventiepraktijk.

### 5.2 Overdraagbaarheid

De gemeente Hellendoorn heeft in samenspraak met de provincie Overijssel de ambitie uitgesproken om haar ervaringen breder uit te dragen, provinciaal en landelijk. Zij wil daarbij nadrukkelijk een onderscheid maken tussen de unieke contextgebonden en de meer overdraagbare facetten van de aanpak, werkwijzen en samenwerkingsvormen, die de Lerende Gemeenschap in Hellendoorn hebben gekenmerkt. De Lerende Gemeenschap in Hellendoorn is daarom uitdrukkelijk geen project dat zich uitsluitend richt op de lokale verbetering van een bepaald gemis of probleem. Het is bedoeld als een breder initiatief om initiatieven vanuit de samenleving te stimuleren via het samenbrengen van

personen uit geheel verschillende sectoren, die gemotiveerd zijn van elkaar te leren, met elkaar nieuwe handelwijzen te ontwikkelen en bestaande te verbeteren.

Nu is er in Nederland tot nu toe nog weinig ervaring opgedaan met lerende gemeenschappen, zeker niet als die vanuit een dergelijk breed krachtenveld zijn samengesteld. De vraag is dus of een lerende gemeenschap een geschikt instrument of wijze van werken is om tot nieuwe vormen van maatschappelijke samenwerking te komen, die gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en leren vanuit elkaars praktijkervaringen. De overdraagbaarheid van de aanpak, werkwijze en samenwerkingsvormen van de Hellendoornse Lerende Gemeenschap is tot uitdrukking gebracht in de Wegwijzer (website Hellendoorninactie, 2012). De gemeente Hellendoorn stelt deze Wegwijzer via haar website aan iedereen beschikbaar. De Wegwijzer heeft niet het karakter van een planmatige en systematisch toepasbare set instrumenten, maar veel meer van aandachtspunten, die behulpzaam kunnen zijn bij het vormgeven aan en opzetten van een lerende gemeenschap en daarbij valkuilen kan helpen voorkomen.

De Lerende Gemeenschap in Hellendoorn heeft zich bezig gehouden met complexe lokale vragen, die vragen om bezinning, experimenteren en het al doende verankeren van nieuwe inzichten en werkwijzen. In de wetenschappelijke theorievorming over lerende gemeenschappen (en communities of practice) wordt dan ook gesproken over drie met elkaar verweven centrale dimensies: een gedeelde praktijk, een leerthema, en een gemeenschap (Wenger, 1999).

In Hellendoorn staat de identificatie en betrokkenheid bij de lokale samenleving voor de praktijk, die de deelnemers van de Lerende Gemeenschap met elkaar delen. Het leerthema voor het verbeteren van die gedeelde praktijk is gelegen in het verbinden van maatschappelijk betrokken ondernemers met andere lokale actoren, teneinde nieuwe vormen van vrijwillige inzet in de lokale samenleving te ontwikkelen. De gemeenschap typeert een netwerk van mensen, die bereid zijn met elkaar op te trekken, die zich verdiepen in elkaars context, inzet en capaciteiten, en die met elkaar een veilige leer- en experimenteeruimte weten te creëren. Er wordt in zekere zin aan de potentiële deelnemers van een lerende gemeenschap een spiegel voorgehouden. Wilt U wel samen met anderen een gemeenschap vormen om ideeën te ontwikkelen? Vindt U het belangrijk met elkaar nieuwe maatschappelijke praktijken in te richten? Wilt U wel stil staan bij Uw eigen denken en handelen en dat confronteren met dat van anderen om zo van elkaar en met elkaar te leren en praktijkervaringen te delen. Een lerende gemeenschap moet dus primair worden gezien als een netwerk van personen en niet van organisaties of vertegenwoordigers daarvan. Die personen moeten beschikken over een aantal competenties en vaardigheden om in staat te zijn gemeenschappelijk te leren van zelf ontwikkelde praktijken. Daarnaast is



juist een verscheidenheid van de deelnemers van belang. Dat brengt meerdere perspectieven op maatschappelijke vraagstukken en vrijwillige inzet samen en geeft de mogelijkheid gebruik te maken van uiteenlopende inhoudelijke expertise en persoonlijke capaciteiten.

Eind 2011 hield de Lerende Gemeenschap op te bestaan. De deelnemers van de Lerende Gemeenschap gingen vanaf medio 2011 al werken aan een vervolg. Zij zijn vanaf 2012 door gegaan onder de naam 'Hellendoorn Samen': een onafhankelijk netwerk van betrokken burgers, ondernemers, medewerkers van maatschappelijke instellingen en de gemeente. Hellendoorn Samen stelt zich ten doel om maatschappelijk betrokken mensen te ondersteunen bij de uitvoering van vernieuwende ideeën en initiatieven voor de samenleving. Hellendoorn Samen bestaat uit een kerngroep van circa acht personen, die coördinerende werkzaamheden verrichten, en een grote netwerkgroep samengesteld uit de voorgaande plenaire Lerende Gemeenschap. Belangrijke uitgangspunten voor het nieuwe netwerk zijn een zelfstandige en onafhankelijke positie, werken vanuit gelijkwaardigheid, meedoen op persoonlijke titel, met inbreng van persoonlijke kennis en netwerken. Hierbij is de gemeente één van de deelnemers, maar in deze nieuwe fase zonder de facilitering die zij eerder voor de Lerende Gemeenschap beschikbaar heeft gesteld. De vraag is nu welke rol Hellendoorn Samen in de lokale gemeenschap gaat vervullen. Niet alleen de motivatie en inzet van de huidige deelnemers, maar ook de lokale beeldvorming rondom Hellendoorn Samen is daarbij van belang. Een Lerende Gemeenschap gericht op de vrijwillige inzet en sociale kwaliteit van de lokale gemeenschap heeft uiteraard baat bij kleine successen, bijzondere ontmoetingen en nieuwe verhoudingen, maar zij krijgt uiteindelijk lokaal haar concrete betekenis.

### 5.3 Maatschappelijke betrokkenheid en vrijwillige inzet

#### **Informele netwerken**

Als het gaat om het publieke domein, zijn we gewend geraakt om te denken vanuit onze verzorgingsstaat en haar overheden en professionele organisaties. Dat doen we met zijn allen: beleidsmakers, professionals en burgers. Deze reflex heeft lange tijd de rol en verscheidenheid van allerlei informele activiteiten uit het zicht gehouden, ook als die direct of indirect van betekenis zijn voor het publieke domein. We hebben natuurlijk al langer een beeld van de betekenis van het traditionele vrijwilligerswerk, maar veel meer activiteiten zijn het waard om met elkaar op hun betekenis en functioneren te bekijken (Van de Berg e.a. 2011). Soms zijn die activiteiten gericht op het eigen privébestaan, zoals bij mantelzorg, maar al snel krijgen ze een algemener of meer publiek karakter, zoals het organiseren van een straatfeest of de inzet van werknemers

van een lokaal bedrijf bij het begeleiden van het jaarlijks uitje van ouderen van een verzorgingshuis. De vrijwillige inzet van burgers, verenigingen, bedrijven heeft vele gezichten ook al laten ze een bepaalde vorm van maatschappelijke betrokkenheid zien. Veel van deze vrijwillige inzet krijgt gestalte in informele netwerken met een eigenzinnig karakter. Eigenzinnig ook omdat ze niet primair gericht zijn op wat de overheid en daaraan gelieerde organisaties voor ogen hebben, als het gaat om het publieke domein. Deze informele netwerken volgen ook eigen werkwijzen en passen niet altijd in de werkrouines, die in onze verzorgingsstaat zijn opgebouwd. Initiatieven van burgers, verenigingen en bedrijven vinden in dergelijke netwerken gelijkgerichte personen, en geven zo inhoud aan gemeenschappelijke belangen en allerlei vormen van lokale solidariteit.

De maatschappelijke betekenis en kracht van deze netwerken uit zich niet alleen in de inhoudelijke activiteiten. Deze netwerken bieden ook een vorm van samenwerking, waarbij gebruik wordt gemaakt van de talenten van mensen met geheel verschillende achtergronden. Individuele motivatie en keuze vormen daarbij het uitgangspunt, de betrokkenheid bij de lokale gemeenschap wordt met elkaar gedeeld en creativiteit en verschillende, soms onverwachte vormen van - financiële - ondersteuning worden optimaal benut ([www.gouda-bruist.nl](http://www.gouda-bruist.nl)). Zulke netwerken kunnen wel degelijk duurzaam en stabiel zijn. Ook daarin komt de maatschappelijke kracht en betekenis tot uiting. Het ontbreken van een formele organisatie betekent niet dat er geen onderlinge afspraken zijn. Vrijheid is een kernbegrip, zonder dat er sprake is van vrijblijvendheid. Het persoonlijk commitment en de kleinschaligheid maken deze verbanden krachtiger dan vele verzorgingsstaatarrangementen. Dat laatste is belangrijk in een tijd waarin grote maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering, informatisering, toenemende culturele diversiteit en internationalisering, vaak als bedreigend worden gezien voor de lokale publieke sfeer en de betrokkenheid bij de lokale gemeenschap. De netwerken zijn in dat opzicht eerder perspectiefvol, omdat ze een belangrijk onderdeel zijn van een lokale sociale infrastructuur, die weliswaar verandert, maar belangrijk blijft als broedplaats voor initiatief en als object van die initiatieven.

### **Informele netwerken en maatschappelijk betrokken ondernemen**

De vraag is hoe deze nieuwe informele netwerken zich verbinden met de heroriëntatie op de verzorgingsstaat en burgerschap, met de inzet van maatschappelijk betrokken ondernemers en particuliere fondsen. Maar ook is het de vraag hoe zij zich verbinden met het gebruik van sociale media en met een ieder die zich professioneel dienstbaar wil maken aan die initiatieven. En dat is precies de vraag, waar het initiatief tot het vormen van een Lerende Gemeenschap in Hellendoorn over gaat. De Lerende Gemeenschap heeft in een aantal opzichten de maatschappelijke kracht van nieuwe netwerken zichtbaar

gemaakt. De keuze voor het thema maatschappelijk betrokken ondernemen heeft discussies uitgelokt en voorbeelden van gezamenlijke vrijwillige inzet laten zien. De inzet van maatschappelijk betrokken ondernemers in de Lerende Gemeenschap is verduidelijkt voor de andere deelnemers. Ze brengen doelgerichtheid en creativiteit in en willen niet gezien worden als financiële sponsoren van de ideeën van anderen. Zij worden ontmoedigd als anderen hun beloften niet waarmaken en zijn overtuigd van en trots op eigen kunnen. Daarnaast worden zij verrast door perspectieven van deelnemers uit geheel andere werelden, staan zij open voor effectieve samenwerkingsvormen en zijn ze huiverig voor overheidsbemoedienissen.

Het gaat de betrokken ondernemers primair om het samen met anderen ondernemen van activiteiten ten behoeve van de lokale samenleving, waarin het bedrijf werkzaam is. Een nieuw perspectief op de betekenis van de 'civil society', of een andere positiebepaling van de lokale overheid, zijn voor maatschappelijk betrokken ondernemers geen drijfveren voor hun deelname aan de Lerende Gemeenschap.

De ondernemers in de Lerende Gemeenschap willen dus structureel betrokken worden bij allerlei initiatieven. De meer eenmalige activiteiten vormen geen aanleiding om daar nu eens in een lerende gemeenschap bij stil te staan. Bij die structurele betrokkenheid gaat het concreet om vrijwillige inzet in de vorm van menskracht, het beschikbaar stellen van allerlei 'benodigdheden', zoals accommodaties, expertise op het gebied van public relations en financiële ondersteuning. De ondernemers zelf, alsmede de werknemers van bedrijven, kunnen persoonlijk meewerken aan initiatieven van anderen of vorm geven aan eigen initiatieven. Bedrijven kunnen ook projecten adopteren en hun werknemers in de gelegenheid stellen om in dergelijke projecten te participeren.

In de Lerende Gemeenschap was een grote verscheidenheid aan ondernemers aanwezig. Zij vertegenwoordigden met elkaar, naast hun gezamenlijk ondernemerschap, expertise op vele terreinen. Bepaalde ondernemers beschikten bijvoorbeeld over goede verbindende vaardigheden, die van groot belang zijn voor het met elkaar laten samenwerken van allerlei lokale actoren. Het ging er bij maatschappelijk betrokken ondernemen vooral om, dat ondernemers en werknemers zich persoonlijk inzetten. Daarnaast kon gebruik worden gemaakt van de in de onderneming aanwezige expertise. In feite kwam ondersteuning van maatschappelijke initiatieven in de vorm van financiële bijdragen pas op de laatste plaats waar het ging om de maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven. Ondernemers wilden niet primair aangesproken worden op hun sponsorrol, maar op een gelijkwaardige rol in het ontwikkelen of bijdragen aan maatschappelijke initiatieven. Geldelijke financiële bijdragen werden meer vanzelfsprekend door vermogensfondsen, foundations van banken en dergelijke verstrekt.



In feite maakten de maatschappelijk betrokken ondernemers deel uit van wat we overkoepelend burgerinitiatieven noemen. Net als bij individuele burgers en groepen bewoners is er bij vrijwillige inzet een bepaalde balans tussen het bijdragen aan een publiek doel en de betekenis die die bijdrage heeft voor de burger of ondernemer zelf. Zo kan de vrijwillige inzet van een maatschappelijk betrokken ondernemer ook ten goede komen aan het bedrijf. Ze kan het bedrijfsimago versterken, werknemers motiveren, en leiden tot nieuwe relaties in de lokale gemeenschap. De ondernemers in de Lerende Gemeenschap waren vrij overtuigd van eigen kunnen en zij straalden daarbij ook een praktische, op concreet handelen gerichte houding uit. Interessant was te zien, dat deze specifieke houding minder ver afstond van deelnemers uit andere gremia, zoals de lokale overheid, welzijnsorganisaties en zorginstellingen, dan gedacht. Het belang van een ondernemende houding werd ook in deze organisaties in toenemende mate benadrukt en inhoud gegeven. Dat vergemakkelijkte vervolgens het gezamenlijk benutten van de specifieke expertise en benadering van ondernemers. Tegelijkertijd werden maatschappelijk betrokken ondernemers geconfronteerd met vormen van samenwerking met relatief onbekende partners met eigen perspectieven, benaderingswijzen en expertise. In veel gevallen konden immers alleen in co-creatie, door gezamenlijk op te trekken, resultaten worden bereikt, en dat vroeg van alle betrokkenen om een vermogen tot rolwisseling en reflectie.

Van burgers wordt gevraagd om uit hun rol van consument te stappen en op te treden als initiatiefnemer en mede-uitvoerder van projecten. Bij die rolwisseling wordt van burgers gevraagd het bedrijfsleven, de overheid of maatschappelijke organisaties als partners te zien, zodat ook deze actoren in de ogen van burgers andere rollen kunnen vervullen. De lokale overheid moet daarbij verschillende sturingsprincipes naast elkaar kunnen hanteren: soms planmatig beheersend en implementerend, dan weer afwachtend, aanspreekbaar en faciliterend. Politiek bestuurders en ambtenaren benadrukken daarmee de eigen kracht en zelforganisatie van burgers, en creëren een beleidsomgeving waarin maatschappelijk betrokken ondernemen kan gedijen en waarin organisaties van allerlei slag kunnen samenwerken. Ook de deskundige maatschappelijke professional, de maatschappelijk betrokken ondernemer en de fondsmanager staan voor soortgelijke uitdagingen.

### **De vrijwillige inzet van burgers**

In de Lerende Gemeenschap zagen we gestolde verhoudingen vloeibaar worden en werd wederzijds de waarde van nieuwe verbindingen ontdekt. De maatschappelijke betrokkenheid en motivatie voor vrijwillige inzet van alle deelnemers voorkwam daarbij een terughoudende opstelling waarbij bestaande wederzijdse rolopvattingen worden bevestigd.

Daarentegen werd interorganisationeel leren bevorderd en de aanwezige ontwikkelkracht benut. Zo zagen we dat bij vrijwillige inzet in de Lerende

Gemeenschap niet automatisch en uitsluitend werd gedacht aan de vrijwilligerscentrale of een lokaal steunpunt vrijwilligerswerk. Het zou dan weer gaan om geëigende kanalen, die niet altijd toereikend waren om alle potentiële vrijwillige inzet vanuit de lokale gemeenschap - ook die van maatschappelijk betrokken ondernemers - te ontsluiten. Alle betrokkenen hebben er juist baat bij gehad dat ook nieuwe netwerken werden gevormd, waarin ieders bijdrage tot zijn recht kon komen. De Lerende Gemeenschap was daarmee gericht op innovatie, waarbij gebruik werd gemaakt van de diversiteit en het maatschappelijk potentieel van alle deelnemers.

#### 5.4 Overheidsparticipatie bij burgerinitiatieven

##### **Overheidsparticipatie en burgerinitiatief**

“Als mensen zich inzetten voor de samenleving, dan gebeurt dat op informele wijze en al doende. Daar zit de kracht in. Niet in stimuleringsmodellen voor ‘actief burgerschap’ van de overheid. De overheid doet er daarom goed aan initiatieven van burgers te faciliteren, financieel, via het creëren van regelruimte, of via het leggen van verbindingen” (Hortulanus 2012). Deze stelling brengt een tweede aspect naar voren van het initiatief van de gemeente Hellendoorn voor het vormen van een lerende gemeenschap. Naast het bevorderen van de vrijwillige inzet van maatschappelijk betrokken ondernemers, is het initiatief gericht op het ontwikkelen van duurzame verhoudingen tussen alle betrokken organisaties. Daarbij staat ook de relatie tussen de initiatieven vanuit de burgerij, waaronder die van maatschappelijk betrokken ondernemers, en de opstelling en het optreden van de lokale overheid in de schijnwerpers. In Hellendoorn wordt in dat kader al enige tijd gesproken over overheidsparticipatie bij burgerinitiatief. In dat licht heeft de lokale overheid in de persoon van een wethouder, een raadslid, een ambtelijk manager en een faciliterend ambtenaar deelgenomen aan de Lerende Gemeenschap.

Overheidsparticipatie bij burgerinitiatief is de tegenhanger van burgerparticipatie bij overheidsbeleid (Hortulanus, 2010). In het eerste geval ligt het initiatief bij de burger, terwijl bij burgerparticipatie het overheidsbeleid het uitgangspunt is. Bij burgerinitiatief gaat het uiteraard niet om allerlei vormen van inspraak en ook niet om participatie in de totstandkoming van beleid. Ook het op uitnodiging van de overheid als burgers mee helpen uitvoeren van publieke taken, zien we niet als burgerinitiatief, maar als burgerparticipatie. Bij het zogenaamde interactieve beleid of het centraal stellen van vraagsturing, is de overheid de initiërende partij. Bij burgerinitiatief denken we aan eigen initiatieven van burgers, particuliere verenigingen of bedrijven, waarbij aan de overheid - en aan andere lokale organisaties - gevraagd wordt daarin al dan niet een bepaalde rol te spelen. De wijze waarop de overheid in een burgerinitiatief parti-



cipeert, kan verschillend zijn. Zo kan de overheid dergelijke initiatieven faciliteren, bijvoorbeeld met haar expertise, haar relaties of met financiële incentives. Zij kan zich ook bewust afzijdig houden en indien wenselijk met haar regelgeving de burgerinitiatieven zo weinig mogelijk belemmeren. Ze kan op bepaalde thema's haar bevoegdheden vergaand delegeren en op die manier ruimte maken voor burgerinitiatief.

De vraag is wel hoe er gedacht wordt over de wenselijkheid of wellicht de noodzakelijkheid van overheidsparticipatie bij burgerinitiatief. In de afgelopen jaren heeft de gemeente Hellendoorn met een innovatieve aanpak gestalte gegeven aan het centraal stellen van initiatieven vanuit de burgerij. Zij sluit met die aanpak aan bij de idee van responsief lokaal overheidsbeleid. Dit beleid is voornamelijk gestoeld op wat er vanuit de lokale gemeenschap zelf aan initiatieven ontplooid wordt en draagt het belang daarvan ook nadrukkelijk uit. Responsief overheidsbeleid is gebaat bij voortdurende communicatie met burgers en speelt daarmee in op de diversiteit aan behoeften en maatschappelijke betrokkenheid van burgers. Het houdt rekening met de selectieve kijk van actoren op de werkelijkheid en met het feit dat burgers op allerlei deelterreinen het beoogde resultaat zelf willen bepalen. Responsief beleid is dus gebaseerd op allerlei vormen van samenspraak van burgers en overheid, maar omvat ook nieuwe vormen van zelfsturing. Zelfsturing kan in dat verband worden beschouwd als een combinatie van het nemen van eigen verantwoordelijkheid door burgers en een voertuig voor gemeenschapsvorming. Tenslotte is responsief beleid alert op het belang van allerlei informele burgerinitiatieven en netwerken, die tot nu toe los van de overheid tot stand komen, maar wel van groot belang zijn voor de sociale kwaliteit van de Hellendoornse gemeenschap.

Het faciliteren van dergelijke initiatieven en netwerken vraagt van zowel burgers als de overheid onderling vertrouwen, gelijkwaardigheid en een besef van wederkerigheid. Met een dergelijke partnerrol zijn beide partijen niet vertrouwd. Het vraagt van burgers het loslaten van de rol van consument van gemeentelijke diensten en van de overheid het loslaten van bepaalde principes en werkwijzen. Overheidsparticipatie is weliswaar niet helemaal onbekend, maar veronderstelt in essentie een andere attitude en rolvervulling van de lokale overheid in al haar geledingen. Burgerinitiatieven worden door een ieder wenselijk geacht, maar verder reikend is de opvatting dat meer burgerinitiatief een pure noodzaak is voor het behoud van de kwaliteit van de lokale gemeenschap.

### **Meervoudige professionaliteit**

Welke implicaties heeft overheidsparticipatie bij burgerinitiatief voor het politiek bestuur en de ambtelijke organisatie? Bij het nadenken daarover is het van belang te denken in termen van meervoudigheid (Hortulanus 2011). Bij die meervoudigheid gaat het niet alleen om de verschillende vormen van over-

heidsparticipatie. Het gaat erom dat overheidsparticipatie bij burgerinitiatief niet in de plaats komt van burgerparticipatie bij overheidsbeleid, en al helemaal geen alternatief is voor al die lokale thema's en uitvoeringstaken, waarbij de overheid een beleidsbepalende en sturende rol moet innemen of rond complexe kwesties moet samenwerken met allerlei professionele organisaties. Meervoudige professionaliteit van de lokale overheid heeft in eerste instantie betrekking op het beleidsperspectief dat bestuurders hanteren, namelijk de wijze waarop sturing wordt gegeven aan het realiseren van politiek-bestuurlijke doelstellingen. Vaak domineert een bepaald perspectief, bijvoorbeeld het perspectief waarbij het beleid wordt gezien als een planningsproces met duidelijke doelen en afrekenbare resultaten, of een perspectief waarin het beleidsproces wordt gezien als een onderhandelingsproces, waarin de verschillende belangen van betrokken partijen tot hun recht moeten komen. Maar het beleid kan ook als het sluitstuk worden beschouwd van hetgeen burgers aan initiatieven hebben ontplooid. Het is verstandig als bestuurders deze beleidsperspectieven als gelijkwaardig beschouwen en ze weten te hanteren al naar gelang de situatie daarom vraagt. Het houdt ook in, dat de gemeenteraad haar vertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol verschillend weet in te vullen en het ambtenarencorps haar adviserende en uitvoerende taken weet te differentiëren al naar gelang het vereiste beleidsperspectief.

### **Politiek-bestuurlijke kaders en ambtelijke regie**

De kenmerken van politiek-bestuurlijk leiderschap bij actief responsief overheidsbeleid liggen in uitnodigend en communicatief handelen en waar nodig ontvankelijk zijn voor samenwerking en ambassadeurschap. Het beschikbaar stellen van in omvang beperkte financiële middelen kan als vliegwiel fungeren voor burgerinitiatief. De belangen van kwetsbare, niet initiatiefrijke burgers worden bij actief responsief beleid in de gaten gehouden.

De klassieke taken van de raad komen in een nieuw daglicht te staan en hebben nu ook betrekking op het hoeder zijn van burgerzin en burgerinitiatief en de gevoelde noodzaak omtrent het maatschappelijk rendement van burgerinitiatief. De raad moet niet dus niet bevreesd zijn haar positie te verliezen. Bij burgerinitiatieven gaat het vaak om politiek overkoepelende kwesties en dan kan partijpolitiek ondergeschikt gemaakt worden aan het tonen van interesse en waardering voor hetgeen burgers initiëren. Er blijven voldoende belangrijke vertegenwoordigende, controlerende en kaderstellende taken over. Het kaderstellen komt wel deels in een ander daglicht te staan. Het betekent dat de raad politiek-bestuurlijk de ruimte voor burgerinitiatief aangeeft op beleidsterreinen, waar nu de lokale overheid een belangrijke rol vervult. Het aangeven van die ruimte impliceert het afstand nemen van een planmatige aanpak en het tegengaan van het denken in beheersingstermen. De lokale overheid staat nu in een gelijke machtspositie tot de competente burger.

Meervoudig handelen gaat over de vraag of de gemeente bestuurlijk in staat is verschillende bestuursstijlen naast elkaar te hanteren en die te vertalen in de ambtelijke organisatie. De overheid is tegelijkertijd regelgever en handhaver, daarnaast dienstverlener en tenslotte partner, faciliteerder en samenwerker. Een bestuursstijl gericht op partnership, faciliteren en samenwerking vraagt om een ambtelijke organisatie, die werkt als een netwerkorganisatie en die niet vastzit aan beleidscycli. De regieopvatting van managers is daarbij gebaseerd op gelijkwaardigheid en vertrouwen en kent vormen van horizontale sturing. Het managen is gericht op het benutten van de inventiviteit van anderen en op het daarbij wegnemen van belemmeringen en het faciliteren om dingen mogelijk te maken. Ambtenaren worden aangesproken op hun aansluitend vermogen, hun communicatieve vaardigheden, hun institutionele creativiteit en hun woordvoerderschap. Elke ambtenaar moet naast de bekende klassieke rollen ook deze faciliterende rollen kunnen vervullen. Een responsieve en faciliterende bestuursstijl is daarbij kenmerkend voor de gehele organisatie en wordt niet weggezet bij een specifiek ambtelijk team.

### **Good governance**

Er is de afgelopen jaren een voortdurende discussie en zoektocht naar de pijlers van een moderne en effectieve overheid. In dat kader wordt tegenover het Engelse begrip *government* het begrip *governance* geplaatst (Huberts en van Hout, 2011). Het begrip *government* slaat daarbij op wat de overheid formeel is: openbaar bestuur. *Governance* geeft meer aan wat de overheid concreet doet. Het *governance* begrip heeft daarmee een dynamische strekking. Het heeft betrekking op al het handelen van de overheid dat in de huidige omstandigheden vereist is om een goede balans te vinden tussen representativiteit, rechtmatigheid, dienstbaarheid en effectiviteit.

De gemeente Hellendoorn heeft in dat opzicht al verschillende stappen gezet. Zij hanteert een bestuurlijke visie op de wijze waarop overheid en burgers zich ten opzichte van elkaar kunnen positioneren en zij geeft daarbij aan dat overheidsparticipatie bij burgerinitiatief een van die verhoudingen typeert. Er zijn daarnaast visiebijeenkomsten van de raad georganiseerd, er is een ambtelijke wegwijzer gemaakt, er zijn lunchbijeenkomsten van ambtenaren georganiseerd en er werkt onder andere een ambtelijke werkgroep aan de interne communicatie. Er wordt kortom werk gemaakt van het doordenken van de consequenties van overheidsparticipatie bij burgerinitiatief voor bestuur en ambtelijke organisatie.

In dat opzicht is de gemeentelijke organisatie zelf te typeren als een lerende gemeenschap. Men deelt een globale visie, en neemt de ruimte en de tijd om werkenderwijs invulling te geven aan hetgeen bestuurlijk en ambtelijk nodig is om de overheid zo goed mogelijk te laten participeren bij burgerinitiatieven. Het initiatief tot en het faciliteren van de Lerende Gemeenschap is daarvan een uitdrukking. Daarnaast zijn de ervaringen van de gemeentelijke overheid



als deelnemer aan de Lerende Gemeenschap een inspiratiebron geweest om bestuurlijk en ambtelijk meer 'body' te geven aan overheidsparticipatie.

De verhoudingen in de Lerende Gemeenschap zijn gebaseerd op vertrouwen, er ontstaat draagvlak voor het gezamenlijk werken aan burgerinitiatief, men is gericht op resultaat en niet op representativiteit en men valt niet terug op cynisch gekleurde stereotype beelden van elkaar, integendeel het begrip voor elkaars positie en perspectief groeit.

In dat opzicht is de tweede doelstelling van de Lerende Gemeenschap 'het doorwerken van de ervaringen, opgedaan in de Lerende Gemeenschap, in reguliere werkwijzen en de eigen organisatie' voor de lokale overheid tot op zekere hoogte bereikt. Een dergelijke verankering van procesmatige en inhoudelijke ervaringen in de lerende gemeenschap is in het geheel niet vanzelfsprekend.

Het innemen van een strikt gelijkwaardige en faciliterende houding vraagt niet alleen om bestuurlijke en organisatorische aanpassingen, maar vergt ook een cultuurverandering. We zijn gewend of zitten vast aan bepaalde kaders: denkpatronen, werkwijzen, organisatiewijzen en regelgeving, die ons vertrouwd zijn, waarmee we ons identificeren, waar we onze werkpatronen op baseren. Het is goed ons te realiseren, dat onze morele overwegingen en standpunten niet alleen in onze ideologie en visies tot uitdrukking komen, maar ook in ons institutionele kader: hoe we ons georganiseerd hebben en hoe we regels stellen. De overheid is sterk geneigd de heroriëntatie op de verantwoordelijkheidsverdeling tussen burger en overheid met oude routines te benaderen. Bijvoorbeeld door in haar beleidsvisie zelf de gewenste uitkomsten te formuleren van het geven van meer verantwoordelijkheid aan de burger. Dat past weer bij opvattingen over bestuurlijke verantwoordelijkheid, bedrijfsmatiger werken en betere sturing. Maar het terugvallen op deze begrijpelijke routines maakt ook de beperkingen zichtbaar, als zij toegepast worden in het aansluiten bij of faciliteren van informele en particuliere initiatieven. Informele praktijken, die soms met vallen en opstaan tot bloei komen, kunnen best baat hebben bij ondersteuning door de overheid. Maar de overheid zal zich terughoudend, toegankelijk en faciliterend moeten zien op te stellen. Dat geldt evenzeer voor verschillende professionele maatschappelijke organisaties, die vaak in opdracht van de overheid diensten aan burgers verlenen. Ook zij zullen zich met hun deskundighedsopvattingen moeten zien te verstaan met burgerinitiatieven en informele verbanden.

Het werken in een lerende gemeenschap doorbreekt vanzelfsprekende denkpatronen en routinematige handelingspatronen. Dat schept ruimte voor andere perspectieven en doet concrete burgerinitiatieven opbloeien. Burgerinitiatieven zijn niet gebaat bij dominante beleidsvisies en institutionele praktijken, tenzij die visies en praktijken geschikt gemaakt zijn voor informele verbanden, facilitering, samenwerking en zelfsturing. De Lerende Gemeenschap heeft ook



laten zien dat het persoonlijk vermogen van de deelnemers een belangrijke factor is in het gezamenlijk doorbreken van die denk- en handelingspatronen. De persoonlijke inzet en het openstaan voor nieuwe ervaringen, het delen van kennis, het samen vormgeven aan nieuwe verhoudingen, het vruchtbaar maken van conflicten of tegenstellingen, en het ten uitvoer brengen van gezamenlijke projecten, tezamen met een gevoelde noodzaak, is de motor van kansrijke initiatieven.

Het gezamenlijk bedenken en uitvoeren van de verschillende concrete projecten in de Lerende Gemeenschap heeft baat gehad bij de persoonlijke inzet en competenties van deelnemers, hun authenticiteit in plaats van een strategische opstelling, het voorop stellen van de inhoud, het creatief omgaan met de institutionele context en het situationeel handelen in plaats van het werken volgens een vaststaand principe.

## 5.5 Nieuwe burgerinitiatieven, netwerksturing en maatschappelijke impact

### Informele verbanden en burgerinitiatieven

De Hellendoornse Lerende Gemeenschap is te beschouwen als een specifiek burgerinitiatief. Het zijn burgers die in het dagelijks leven een bedrijf leiden, werkzaam zijn bij een maatschappelijke organisatie, lid zijn van een vereniging of deel uitmaken van het openbaar bestuur. Ze vormen met elkaar een maatschappelijk netwerk met in dit geval specifieke aandacht voor de vrijwillige inzet van maatschappelijk betrokken ondernemers. Een dergelijk samengesteld netwerk is een nieuw fenomeen, ook al omdat zij het gezamenlijk invullen van het thema 'vrijwillige inzet van maatschappelijk betrokken ondernemers' in het perspectief plaatst van nieuwe en duurzame verhoudingen tussen burgers, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheid.

Dit perspectief op nieuwe en duurzame verhoudingen is mede verbonden met de discussie over de wenselijkheid en noodzaak van overheidsparticipatie bij burgerinitiatieven. Er is immers naast initiatieven vanuit de markt en de overheid behoefte aan een grote betrokkenheid van burgers bij het publieke domein en vraagstukken in de lokale gemeenschap. Burgerinitiatieven zijn uitdrukking van die betrokkenheid en deze initiatieven tonen zich in verschillende gedaanten. Het gaat daarbij niet meer alleen om bekende vormen als door overheid en woningcorporaties erkende bewonersorganisaties of juridisch erkende particuliere verenigingen en stichtingen. We zien daarnaast een toename van informele verbanden van burgers, die zich vrijwillig committeren aan het nastreven van een gezamenlijk doel gericht op de vitaliteit en solidariteit van de lokale gemeenschap. Deze informele verbanden passen in de hedendaagse netwerksamenleving, waarin het zwaartepunt meer en meer op horizontale vormen van sturing komt te liggen en burgers, overheid en marktpartijen in veel geval-

len gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de lokale gemeenschap. De maatschappelijke kracht van deze informele verbanden is gelegen in het vormen van netwerken, die bestaande wederzijdse stereotype beelden kunnen doorbreken en nieuwe vormen van samenwerking bewerkstelligen.

Burgerinitiatieven zijn gebaseerd op het sociale, economische en culturele kapitaal van burgers en bedrijven en particuliere organisaties. Het inzetten daarvan vraagt van de betrokken burgers afwegingen in de balans tussen persoonlijke autonomie, bestaanszekerheid, groepsbelang en maatschappelijke inzet. Het blijven benutten of het aanboren van het sociale, economische en culturele kapitaal in de vorm van vrijwillige maatschappelijke inzet van burgers is van grote betekenis. De informele infrastructuur is op dat kapitaal gebaseerd en van groot belang voor zowel het individuele welzijn als de sociale kwaliteit van de gemeenschap.

De gemeentelijke overheid moet op haar beurt een balans zien te vinden in het legitimeren van haar beleid gericht op het uitvoeren van eigen beleidsdoelen en beleid met een visie op het belang van burgerinitiatieven en het zonodig faciliteren daarvan. Bij een dergelijke regierol wordt van de overheid mobiliserend vermogen, enthousiasmering, een dienstbare opstelling, woordvoerderschap of coördinatie namens anderen verwacht.

Er zijn ook professionele welzijnsorganisaties die al langere tijd gewend zijn een rol te spelen bij het stimuleren en ondersteunen van initiatieven van burgers, met name burgers in meer kwetsbare situaties. Ook van deze organisaties wordt een deels nieuwe opstelling gevraagd om van betekenis te blijven voor informele initiatieven vanuit de gehele burgerij. Sociale professionals kunnen zich bijvoorbeeld dienstbaar maken als coördinator, fondsenwerver of als vraagbaak. De sociale professional blijft daarnaast begeleider, motivator, mobilisator of vertrouwenspersoon voor niet-actieve kwetsbare burgers. Veelal nieuw voor deze professionals is het samenwerken met particuliere verenigingen en stichtingen en met het bedrijfsleven. Hun initiatieven kunnen immers ook als uitingsvormen van burgerschap worden beschouwd.

### **Netwerksturing**

Wat zijn de kenmerken van een goede verhouding, samenwerking en rolverdeling tussen burgers, lokale overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven, als het gaat om het bevorderen van een collectief doel, namelijk de sociale kwaliteit van Hellendoorn? Daarbij past allereerst een vorm van netwerksturing: het sturen op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid. Bij een dergelijke sturing wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een gezamenlijke taal en vraagstukdefinitie, er ontstaat consensus voor gezamenlijke actie, de praktijkkennis van burgers, ambtenaren en professionals wordt benut. De overheid is in staat tot flexibel optreden, veelzijdig opdrachtgeverschap en ze hanteert daarbij meerdere verantwoordingssystemen voor de bijdragen

van professionele maatschappelijke organisaties. Professionele organisaties passen hun kernexpertise aan bij complexe behoeft patronen, ondernemers zoeken samenhang in hun commerciële belang, maatschappelijk imago en vrijwillige inzet. Burgers kunnen schakelen tussen hun rol als consument, opdrachtgever, uitvoerder en partner.

### **De eigenheid van burgerinitiatieven**

Het is vervolgens verstandig ook rekening te houden met de eigenheid van burgerinitiatieven en de onzekerheden, tegenvallers en mogelijk negatieve effecten ervan. Zo kunnen informele verbanden van burgers en initiatieven van verenigingen en maatschappelijk betrokken ondernemingen beter niet primair als goedkoop alternatief voor overheidsdiensten en professionele praktijken beschouwd worden. Het gaat om zelfstandige initiatieven ingegeven door betrokkenheid bij de eigen lokale samenleving. Burgerinitiatieven zijn er in vele soorten en maten. Dat is goed, omdat de rijkdom aan ideeën en werkwijzen belangrijker is dan het eventuele gevaar op versnippering van de inzet van burgers. Toch zal bij professionele organisaties vaak het verlangen naar structuur, planmatigheid en controle onderdrukt moeten worden. Burgerinitiatieven en informele verbanden maken heel veel mogelijk, nodigen veel mensen uit, maar sluiten onbewust ook mensen uit. Dit exclusievraagstuk blijft een grote uitdaging: hoe zorgen we ervoor dat er geen mensen buiten de boot vallen en zeker niet de meest kwetsbaren. Burgerinitiatief en informele verbanden zijn immers niet gericht op verdelende rechtvaardigheid en de plicht om een basale vangnetstructuur te bieden. De toegankelijkheid van initiatieven en verbanden voor zoveel mogelijk mensen vraagt aandacht voor de verscheidenheid aan motivatie, vaardigheden, maatschappelijke oriëntatie en culturele achtergrond van burgers. We moeten er dus alert op zijn dat burgerinitiatieven en informele verbanden eigentijdse bronnen van sociale cohesie zijn, en niet nieuwe vormen van maatschappelijke ongelijkheid bewerkstelligen.

### **Meervoudige rolvulling**

De meervoudige rolvulling, die van alle betrokkenen wordt gevraagd, is ook typerend voor de lerende gemeenschap zelf. De Lerende Gemeenschap is allereerst een voorbeeld van een wijze waarop burgerinitiatief tot uitdrukking kan worden gebracht. Zij heeft een bepaald maatschappelijk vraagstuk opgepakt en daar een antwoord op geformuleerd en dat antwoord zelf in praktijk gebracht. Maar zij kan ook een andere rol vervullen, waarbij zij een soort expertisegroep van burgers vertegenwoordigt, die als een te raadplegen bron voor de initiatieven van andere burgers functioneert. Zij kan instrumentarium aanreiken om initiatieven en zelforganisatie te faciliteren of te continueren. Zij kan ook een rol spelen in de bewustwording van burgers voor het belang en de mogelijkheden van eigen initiatief en zelforganisatie en de talenten van niet-actieve burgers helpen ontsluiten. Verder kan zij professionele organisaties adviseren

om optimaal aan te sluiten bij informele niet-georganiseerde verbanden en de overheid adviseren bij het tegemoet treden of faciliteren van burgerinitiatief. Dat laatste is belangrijk, omdat burgerinitiatief en zelforganisatie van burgers opgevat kan worden als een alternatief voor politiek-bestuurlijk beleid en daarmee als een bedreiging gezien kan worden voor de representatieve democratie. De lerende gemeenschap kan juist door haar brede samenstelling een rol spelen bij het uitwerken en evalueren van wenselijke en effectieve politiek-bestuurlijk en ambtelijke rollen ten opzichte van burgerinitiatief.

### **Innovaties**

Een lerende gemeenschap heeft tenslotte de potentie om belangrijke innovaties te bewerkstelligen in het zelforganiserend vermogen van burgers en in de rollen, die andere lokale actoren daarbij kunnen spelen. We moeten daarbij niet alleen oog hebben voor de directe effecten, zoals het ten uitvoer brengen van bepaalde maatschappelijke projecten of het leggen van nieuwe werkbare relaties. De indirecte effecten zijn zeker zo belangrijk. Het ontstaan van een positieve beeldvorming over de lerende gemeenschap is een indirect effect. Daarnaast gaat van de wijze, waarop de lerende gemeenschap concrete onderwerpen in het publieke domein initieert, aanpakt en uitvoert, een positieve invloed uit op de sociale cohesie en leefbaarheid van de lokale gemeenschap, omdat burgers aangesproken worden op onderling vertrouwen, op identificatie met een gezamenlijk doel en op principes van wederkerigheid. Zo kan een individueel burgerinitiatief en het zoeken van medestanders en ondersteunende organisaties om dat initiatief mogelijk te maken, meer resultaat opleveren voor aspecten van algemeen belang, dan activiteiten en projecten, die direct op het bereiken van dat algemene belang gericht zijn.

Het is dus verstandig om ook bij het beoordelen van de waarde van burgerinitiatieven en informele verbanden van burgers een meervoudig perspectief te hanteren. De resultaten zijn daarbij niet alleen af te lezen aan het behalen van de beoogde doelen - in casu een gezamenlijk gedragen vrijwillige inzet in projecten ten bate van de lokale gemeenschap - maar ook aan de bijdrage die ze leveren aan modern overheidsbestuur, de onderlinge relaties tussen professionele, maatschappelijke en commerciële organisaties, en de sociale kwaliteit van de gemeenschap in algemene zin. Daarom is juist een lerende gemeenschap een voorbeeld van een burgerinitiatief, dat niet alleen uit is op korte termijnresultaten, maar dat een arrangement of werkwijze wil ontwikkelen voor de wat langere termijn.

## 5.6 De Lerende Gemeenschap als sociale interventiepraktijk

Met bovenstaande titel werpen we in deze rapportage een vraag op die in eerste instantie enigszins bevreemdt. Op het eerste gezicht hebben de begrippen ‘lerende gemeenschap’ en ‘sociale interventiepraktijk’ weinig met elkaar van doen. Bij sociale interventiepraktijken denken we aan beleidsmatige en professionele ingrepen in het sociale domein, terwijl de essentie van een lerende gemeenschap ligt in zelfsturing. Een sociale interventiepraktijk is gebaat bij bewuste doelgerichte ingrepen gericht op manifeste problemen, terwijl een lerende gemeenschap op basis van een gezamenlijke motivatie op zoek gaat naar mogelijke nieuwe gezichtspunten en werkwijzen. Sociale interventiepraktijken kennen vaste rollendragers met eigen expertise en belangen, terwijl in een lerende gemeenschap het kunnen doorbreken van vaste denk- en handelingspatronen en rolverhoudingen een kernfactor is. Toch is er bij nadere beschouwing wel wat te zeggen voor het op elkaar betrekken van een lerende gemeenschap en een sociale interventiepraktijk. Allereerst laten sociale interventiepraktijken ontwikkelingen zien, die sterk refereren aan essentiële kenmerken van lerende gemeenschappen. Daarnaast zien we lerende gemeenschappen, die gericht zijn op het innoveren van de aansturing en uitvoering van sociale interventies.

### **Ontspecialisering**

De sociale interventiepraktijk omvat naast beleidsmatige en professionele activiteiten steeds meer informele activiteiten. Burgers maken in feite al langer deel uit van de lokale sociale infrastructuur met hun mantelzorg en de vele voorbeelden van vrijwillige inzet en particuliere initiatieven. Ze worden daartoe ook in toenemende mate uitgenodigd door overheden en professionele organisaties. Zo ontstaat een nieuwe mix van beleidsmatige en zelfsturende, professionele en informele activiteiten, en daarmee een sociale interventiepraktijk die nieuwe eisen stelt aan het omgaan met kundigheden, onderlinge afstemming en resultaatgericht handelen. In dergelijke sociale interventiepraktijken worden verschillende vormen van expertise en kundigheden met elkaar geconfronteerd. Dat vraagt niet alleen om afstemming, maar meer nog om een zekere mate van ‘ontspecialisering’. De eigen kundigheid en rolvulling komt ter discussie te staan. Er wordt gevraagd om buiten de eigen professionele en beleidsmatige grenzen te kijken en open te staan voor het perspectief van de ander. Juist in een lerende gemeenschap wordt daarvan gebruik gemaakt. Daar worden geëigende kaders bewust losgelaten, wordt ruimte gegeven aan verschillende perspectieven en wordt de expertise van de deelnemers vrijelijk benut in een zoektocht naar nieuwe werkpraktijken en de daarbij passende verhoudingen. Ontspecialiseren betekent hier het toelaten van onzekerheid en een zekere onkunde, zodat nieuwe wegen kunnen worden bewandeld en zodat de deelnemers kunnen bepalen welke persoonlijke capaciteiten en expertise daarbij kunnen worden ingezet.

### **Afstemming**

Sociale interventiepraktijken kunnen op meerdere wijzen complex van aard zijn. Soms gaat het inhoudelijk om een ingewikkeld vraagstuk, maar complexiteit kan ook te maken hebben met de noodzakelijke samenwerking van meerdere betrokken organisaties of het beleidsmatig en professioneel aansluiten bij de eigenheid van informele en onderlinge dienstverlening en steun van burgers. Deze ‘afstemmingsvraag’ is evenzeer kenmerkend voor een lerende gemeenschap. In een lerende gemeenschap vinden immers vormen van horizontale sturing plaats, waarbij op basis van onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid, inhoud wordt gegeven aan een gezamenlijk doel. Deze horizontale sturing in de vorm van zelfregie maakt onderlinge taakafspraken en rolvulling in een lerende gemeenschap ondergeschikt aan de gezamenlijke doelstelling en geven die taken en rollen een instrumenteel en dynamisch karakter.

### **Effectief handelen**

Een sociale interventiepraktijk is uiteraard gericht op resultaat, het is immers een bewust ingezette activiteit om iets van waarde te bereiken. Er wordt daarbij de nadruk gelegd op meetbare en bewijsbare effecten van die activiteiten. Tegelijkertijd spelen, zeker bij complexe kwesties, factoren een rol, die het bepalen van resultaat lastiger maken. Dat kan te maken hebben met de grote invloed van de persoon, die een activiteit uitvoert. Dan is niet een te omschrijven methodiek, maar het situationeel inzetten van persoonlijke capaciteiten, in belangrijke mate verantwoordelijk voor succes. Het kan ook te maken hebben met activiteiten, die van preventieve aard zijn, zodat resultaat pas op middellange termijn zichtbaar wordt en dan nog vaak moeilijk te bepalen is. De deelnemers van een lerende gemeenschap streven ook een gezamenlijk doel na, dat zij van waarde vinden. Juist dat gezamenlijk streven met de potentiële inzet van alle deelnemers, zonder dat uitgegaan wordt van een bepaalde methodiek of aanpak en met de bedoeling al doende van elkaar en van de praktijk te leren, kan in complexe situaties leiden tot effectief handelen.

### **Conclusie**

Bij het vorm geven aan sociale interventiepraktijken kan dus gebruik gemaakt worden van kenmerken en werkpatronen van lerende gemeenschappen. Vooral complexe en nieuw in te richten interventiepraktijken waarbij meerdere organisaties, professionals en burgers een rol kunnen of moeten vervullen, zijn daarmee gediend. In bepaalde situaties kan een sociale interventiepraktijk bewust worden ingericht als een lerende gemeenschap. Een dergelijke lerende gemeenschap zal in de meeste gevallen van tijdelijke aard zijn, tot het moment dat een nieuwe werkpraktijk is vormgegeven en beproefd. Maar ook daarna kunnen de betrokkenen bij sociale interventiepraktijken met enige regelmaat terugvallen op het gebruik maken van principes van een lerende gemeenschap om de interventiepraktijk aan te passen aan nieuwe eisen.

De vraag die overblijft is of een lerende gemeenschap gezien moet worden als een wijze van werken, een hulpmiddel, bij het vormgeven aan sociale interventiepraktijken. Of is een lerende gemeenschap zelf te beschouwen als een sociale interventiepraktijk? We moeten ons daarbij realiseren, dat er verschillende soorten lerende gemeenschappen zijn. De Lerende Gemeenschap van Hellendoorn betrof een interorganisationeel samengestelde groep, waarvan de deelnemers op persoonlijke titel, zonder last of ruggenspraak, en vrijwillig deel uitmaakten. Men vond elkaar in een gezamenlijk doel gericht op het onderzoeken van de rol die maatschappelijk betrokken ondernemers samen met burgers, maatschappelijke organisaties en lokale overheid kunnen spelen bij het versterken van de sociale kwaliteit van de lokale samenleving. Daartoe bracht men de afgelopen twee jaar concrete projecten ten uitvoer en investeerde men in duurzame verhoudingen van alle betrokkenen.

De Lerende Gemeenschap van Hellendoorn gaat nu in volledige zelfregie verder onder de naam Hellendoorn Samen. Na enige tijd zullen we wellicht kunnen bepalen of Hellendoorn Samen een onderdeel is geworden van de lokale sociale infrastructuur en nog steeds de kenmerken heeft van een lerende gemeenschap. Daaruit zouden we kunnen concluderen dat de lerende gemeenschap met recht een bruikbare werkwijze is om bepaalde sociale interventiepraktijken te ontwikkelen of bestaande praktijken te innoveren. Maar er zou ook een verdergaande conclusie kunnen worden getrokken. In hoofdstuk 1.3 hebben we een sociale interventie omschreven als een ingreep in het sociale domein teneinde een bepaalde waarde te realiseren. Daarnaast hebben we sociale interventiepraktijken gedefinieerd als de gezamenlijke professionele activiteiten van maatschappelijke organisaties, de informele activiteiten van burgers en het beleid van de overheid. Vervolgens maken het geheel van sociale interventies en de daarmee verbonden praktijken deel uit van de lokale sociale infrastructuur. Als nu de lerende gemeenschap kenmerkend wordt voor het gezamenlijk inhoud geven aan sociale interventies rond allerlei sociale vraagstukken, dan kan de lerende gemeenschap met recht een sociale interventiepraktijk genoemd worden.



## Literatuur

- Berg, E. van de, Houwelingen, P. van en Hart, J. de (2011) *Informele groepen*, Den Haag: SCP
- Boutellier, H. (2010) *De improvisatiemaatschappij*, Den Haag: Boom
- Castenmiller, P. (2008) *Bestuurskracht en innovatie*, De Meern: Bestuursacademie
- Coenders, M., Bood, R. (2003) *Ritme in het ontwerpen van Communities of Practice*, HRD Thema 4. Deventer: Kluwer
- Gemeente Hellendoorn (2011) *Burgers aan het stuur; visiedokument*
- Hanraets, I., Potters, H., Jansen, D. (2006) *Communities in het Onderwijs: adviezen en tips, een handreiking voor moderatoren*, Heerlen: Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit Nederland, 2006
- Hortulanus, R.P. (2010) *Overheidsparticipatie bij burgerinitiatief*, Conferentie Meer burger, minder overheid Hellendoorn, 19 november
- Hortulanus, R.P. (2011) *Ambivalenties in het sociale domein*, Amsterdam: SWP
- Hortulanus, R.P. (2012) *Ontketenen van maatschappelijke kracht*. Conferentie Samen doen, eigenwijze netwerken. Zwolle 16 februari
- Huberts, L., Hout, E. van (2011) *Good governance: pick or choose*, in: *Bestuurskunde* 25(2) p53-62
- Wagenaar, H. Specht, M. (2010) *Geëngageerd bewonerschap*, Den Haag: NICIS Institute
- Wenger, E. (1999) *Communities of Practice, Learning, Meaning, And Identity*, Cambridge: University Press
- WRR (2004) *Normen en waarden, de last van ons gedrag*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- WRR (2012) *Vertrouwen in burgers*, Amsterdam: Amsterdam University Press

### Websites:

[www.ewenger.com/theory/index.htm](http://www.ewenger.com/theory/index.htm)

[www.goudabruist.nl](http://www.goudabruist.nl)

[www.hellendoorninactie.nl/docs/brochure-lg-hellendoorn.pdf](http://www.hellendoorninactie.nl/docs/brochure-lg-hellendoorn.pdf)





Het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie zorgt voor wetenschappelijke reflectie op sociale interventiepraktijken, maakt de resultaten daarvan toegankelijk voor de praktijk en stimuleert de wisselwerking tussen theorievorming en praktijk. LESI is eind 2004 voortgekomen uit een samenwerkingsverband van hoogleraren, universitaire docenten, lectoren, docenten van hogescholen en vertegenwoordigers van brancheorganisaties in de sociale sector.



Deze brochure is geproduceerd met FSC gecertificeerd Biotop houtvrij papier en karton. Het is niet gechloreerd en zonder optische witmakers.



## De lerende gemeenschap als sociale interventiepraktijk

Op het eerste gezicht hebben de begrippen 'lerende gemeenschap' en 'sociale interventiepraktijk' weinig met elkaar van doen. Bij sociale interventiepraktijken denken we aan beleidsmatige en professionele ingrepen in het sociale domein, terwijl de essentie van een lerende gemeenschap ligt in informele zelfsturing. Toch is er aanleiding om na te gaan of de lerende gemeenschap, zoals die in Hellendoorn heeft gefunctioneerd, beschouwd kan worden als een innovatieve sociale interventiepraktijk.

De Lerende Gemeenschap van Hellendoorn is een initiatief van de gemeente Hellendoorn dat gedurende twee jaar heeft bestaan. De Lerende Gemeenschap ging van start als een interorganisatieel samengestelde groep, waarvan de deelnemers op persoonlijke titel, zonder last of ruggespraak, en vrijwillig deel uitmaakten. Men vond elkaar in een gezamenlijk doel gericht op het onderzoeken van de rol die maatschappelijk betrokken ondernemers samen met burgers, maatschappelijke organisaties en lokale overheid kunnen spelen bij het versterken van de sociale kwaliteit van de lokale samenleving. Daartoe voerden de deelnemers gedurende twee jaar concrete projecten uit en investeerden zij in duurzame verhoudingen van alle betrokkenen. De Lerende Gemeenschap van Hellendoorn is inmiddels in volledige zelfregie verder gegaan onder de naam Hellendoorn Samen.

### Auteurs:

#### Roelof Hortulanus



Roelof Hortulanus bekleedt als bijzonder hoogleraar de leerstoel 'Sociale interventies en lokaal sociaal beleid' van de Universiteit

voor Humanistiek. Hij is daarnaast adviseur en kerndocent bij het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI). Hij was van 2004 tot mei 2012 directeur van het LESI.

#### Els Blikendaal



Els Blikendaal is als promovendus verbonden aan de Universiteit voor Humanistiek. Haar onderzoek valt binnen de leerstoel 'Sociale interventies en

lokaal sociaal beleid' en richt zich op het belang van communities of practice in het kader van professionalisering. Daarnaast is zij vanuit haar eigen onderneming werkzaam als adviseur en projectmanager in het hoger onderwijs en in het domein zorg en welzijn.