

De Bernhezer Benadering

Adaptief beheer van de openbare buitenruimte... en meer

versie 3

15-3-2016
Geldof c.s.
Govert D. Geldof

*“In de kersttoespraak heeft onze
burgemeester Marieke Moorman gezegd:
‘We moeten de randjes opzoeken van wat
kan en niet kan.’”*



De Bernhezer Benadering

Adaptief beheer van de openbare buitenruimte... en meer

INHOUD

<u>1</u>	<u>DE BERNHEZER BENADERING</u>	<u>5</u>
1.1	EEN EIGEN WERKWIJZE SAMENGEVAT	5
1.2	REFLECTIE	6
1.3	AANBEVELINGEN	6
<u>2</u>	<u>VERHALEN ROND DE BERNHEZER BENADERING</u>	<u>7</u>
2.1	BEHOUD VAN WAARDEVOLLE MANIER VAN WERKEN	7
2.2	ANTICIPEREN OP DE OMGEVINGSWET	8
2.3	DE THEORIE EN HET GEBRUIKEN VAN HET GBV	9
2.4	PARTICIPERENDE OVERHEID	10
<u>3</u>	<u>OMGAAN MET COMPLEXITEIT</u>	<u>12</u>
3.1	ALLES HANGT MET ALLES SAMEN	12
3.2	OUT OF THE BOX	12
3.3	EMERGENTIE TOELATEN	13
3.4	TIJD ALS DRAGER VAN ANDEREN	15
<u>4</u>	<u>HET BOUWEN AAN VERTROUWEN</u>	<u>18</u>
4.1	VERTROUWEN KOMT TE VOET...	18
4.2	DIRECT CONTACT	19
4.3	HET COMMUNICEREN VAN INTENTIES	20
4.4	DIALOOG OVER BELANGEN IN PLAATS VAN CLAIMS	21
4.5	GEEN VALSE VERWACHTINGEN WEKKEN	22
4.6	ONZEKERHEDEN VAN ANDEREN SERIEUS NEMEN	23
4.7	RELATIE MET AANNEMERS	23
4.8	RESULTAAT	24
<u>5</u>	<u>ASPECTEN VERWEVEN</u>	<u>27</u>
5.1	MEERWAARDE BIEDEN	27
5.2	ASPECTENLEER	27
5.3	MOREEL	28

5.4	JURIDISCH	29
5.5	ESTHETISCH	30
5.6	ECONOMISCH	31
5.7	SOCIAAL	33
5.8	LINGUÏSTISCH	35
5.9	HISTORISCH	36
5.10	LOGISCH	37
5.11	PSYCHISCH	39
5.12	FYSISCH, CHEMISCH EN BIOTISCH	40
5.13	VERBINDEN VAN SPECIALISTEN	41
5.14	COMBINEREN	41
6	SFEREN VERBINDEN	43
6.1	HET LATEN STROMEN VAN ERVARINGSKENNIS	43
6.2	BESTUURLIJKE EN POLITIEKE SFEER	43
6.3	DE MANAGEMENT EN CONTROLE SFEER	45
6.4	DE MODELLERENDE SFEER	46
6.5	DE PRAKTIJSFEER	48
6.6	DE VERBINDENDE SFEER	48
7	ADAPTIEF BEHEER	50
7.1	BOUWSTENEN	50
7.2	UNIEK	50
7.3	VOORBIJ DE NORM	51
7.4	VAKMANSCHAP WAARDEREN	53
7.5	VERANTWOORDELIJKHEDEN EXPLICIET MAKEN	54
7.6	GEEN KOUDE LASSEN	55
7.7	HET FINANCIËLE ASPECT VAN ADAPTIEF BEHEER	56
8	DE BASIS VOOR GILDE 2.0	59
8.1	DE KENNISDIMENSIE	59
8.2	GILDEN 2.0	60
8.3	AMBITIE	61
	BIJLAGE: ESSAY OVER MENS, MODEL EN METING	62

1 De Bernhezer Benadering

Dit rapport schetst een beeld van hoe medewerkers van de gemeente werken rond vraagstukken in de openbare ruimte. Het gaat over wegen, water, riolering, ecologie, aanbestedingen, samenwerking, participatie en nog veel meer. Essentie is: de bewoners staan centraal. Voorliggend hoofdstuk vat samen en reikt handelingsperspectief aan. De volgende hoofdstukken (2 t/m 8) zijn narratief – verhalend – van aard en ontvouwen zich rond letterlijke citaten van zeven medewerkers.

1.1 Een eigen werkwijze samengevat

In de loop der jaren is er in de gemeente Bernheze een manier van werken opgebouwd waarvan we vinden dat deze waardevol is en niet alleen behouden moet worden, maar ook versterkt en verspreid. Het gaat om de wijze van planvorming, de herinrichting van de openbare buitenruimte, de uitvoering van civieltechnische werken en het beheer & onderhoud. Hier volgt een selectie van karakteristieken van wat we de Bernhezer Benadering zijn gaan noemen, kort door de bocht:

- Richting bewoners is er sprake van oprechte interesse. We spreken dan ook eerder over de participerende overheid dan over de participerende burger. De gemeente biedt meerwaarden;
- Er wordt zoveel mogelijk op directe wijze met bewoners gecommuniceerd, in plaats van met e-mails;
- Bij projecten worden vooral aan de voorkant scherpe afspraken gemaakt. Dat wil niet zeggen dat alles direct wordt dichtgetimmerd... juist niet;
- Processen worden continu bijgesteld, op basis van de inzichten die zich gaandeweg verrijken;
- Door beleidsvelden te combineren is het mogelijk geworden meer te doen voor hetzelfde geld;
- Bij beleidsprocessen wordt abstractie gemeden en geprobeerd zo snel mogelijk concreet te worden;
- In projecten is er volop aandacht voor cultuur en geschiedenis;
- Er wordt invulling gegeven aan adaptief beheer. Deze kent drie pijlers:
 - Er wordt gehandeld voorbij de normen;
 - Vakmanschap is het uitgangspunt en niet de sluitpost;
 - Verantwoordelijkheden worden expliciet benoemd en gedeeld;
- Koude lassen tussen beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer zijn nauwelijks meer aanwezig;
- Er sprake van intensieve collegiale samenwerking, door de afdelingen en disciplines heen, op prettige wijze;
- Trainees en stagiaires worden op volwaardige wijze bij de werkzaamheden betrokken;
- Samenwerking wordt gezien als een ambacht en niets iets “dat je effe doet”;
- Aanbestedingen gebeuren bij voorkeur meervoudig onderhands, zodat er gewerkt kan worden aan vertrouwensrelaties met aannemers;
- Er wordt niet strak vastgehouden aan werktijden van half negen tot vijf;
- De wisselwerking tussen politiek, bestuur en management verloopt op prettige wijze;
- Er is geen sprake van een afrekencultuur.

Uiteraard is deze opsomming niet uitputtend. Het geeft wel een beeld. De medewerkers die in de volgende hoofdstukken aan het woord komen zijn trots op de werkcultuur die is ontstaan en gaan met plezier naar het werk. Ze ervaren ook dat bewoners het waarderen.

1.2 Reflectie

Het is niet wereldschokkend nieuw, wat er beschreven staat in het narratief. In veel boeken over procesmanagement worden bouwstenen van de Bernhezer Benadering beschreven. De medewerkers zelf relativeren het regelmatig als “gewoon gebruik maken van je gezond boerenverstand.” Het bijzondere is echter: het is geen theorie in de gemeente Bernheze maar praktijk! In gesprek met collega’s van andere gemeenten blijkt dat het geen vanzelfsprekendheid is. Judith van der Wel vertelt: “Gaandeweg ga je steeds meer merken dat je met iets unieks bezig bent.” De werkwijze anticipeert op de Omgevingswet die in 2018 in werking treedt en sluit tevens goed aan op het advies van de Raad van openbaar bestuur “Sturen én verbinden” (2015). In dit advies schrijft Jacques Wallage:

“‘Verbindend werken’ vergt ook veel van ambtenaren. Zij hebben ruimte nodig om zich te ontwikkelen, te leren, en te experimenteren. Tegelijkertijd moet er voldoende ruimte zijn voor ambachtelijkheid.”

Adaptief Wegbeheer is voor het eerst toegepast in Bernheze. Daarbij gaat het niet om het toepassen van een nieuw systeem, maar om een fundamenteel andere grondhouding waarmee je beheer en onderhoud benadert. Het is meer mensgebonden en minder regel-gebonden. In de [bijlage](#) van dit rapport wordt het fundamentele karakter van de benadering ietwat uitgediept.

1.3 Aanbevelingen

Enkele aanbevelingen zijn:

- Neem de Bernhezer Benadering als vertrekpunt bij beleid, planvorming en beheer;
- Gemeenten en andere overheden hebben interesse getoond. Laat zien wat in Bernheze gebeurt en leer ook van goede ervaringen bij andere gemeenten.
- Doe actief mee in landelijke netwerken, zoals het programma van het Ministerie van IenM over “de slimme en gezonde stad.” Dat biedt kansen voor Bernheze;
- Zoek partners om de benadering verder uit te bouwen en te institutionaliseren. Denk daarbij aan Interreg V.

De Bernhezer Benadering is niet iets dat ‘af’ is, maar continu in ontwikkeling. De afgelopen jaren is de focus erg intern geweest. Dat heeft geresulteerd in mooie projecten. Versterking van de benadering in komende jaren geschiedt door actief de wisselwerking te zoeken met andere overheden en Bernheze op de kaart te zetten. Uiteraard blijft de primaire focus van het werk liggen bij de mensen die in Bernheze wonen, werken en reageren. Voor hen doen we het.

2 Verhalen rond de Bernhezer Benadering

Dit is een narratief. Dat wil zeggen: de tekst is voornamelijk opgebouwd uit letterlijke citaten. Medewerkers komen aan het woord. Zij zijn nauw betrokken zijn geweest bij projecten in de gemeente Bernheze: rond de herinrichting van straten, buurten en wijken, het beheer en onderhoud van de openbare buitenruimte en de ontwikkeling van plannen voor verkeer en landschap. Gezamenlijk vertellen ze – in spreektaal – het verhaal van adaptief beheer: het samen met bewoners en in nauwe wisselwerking met gemeentebestuur en -politiek kwaliteit toevoegen aan de leefomgeving.

2.1 Behoud van waardevolle manier van werken

Voor dit narratief is gesproken met zeven medewerkers van de gemeente Bernheze: Judith van der Wel, Jos Arts, Bert Ceelen, Jeroen Hendriks, Harold Soffner, Robin van 't Veer en Wil van der Ven. Ze houden zich onder andere bezig met beleid, ontwerp, realisatie, directievoering, beheer en onderhoud. Het zijn mensen uit de praktijk. Ze werken op prettige wijze samen, interacteren met bewoners, bedrijven, politiek, bestuur, aannemers en het maatschappelijk middenveld en komen tot mooie resultaten.

Harold: “We doen hier ons ding en het gaat altijd erg goed. Ik kwam zo’n 13 jaar geleden inmiddels van een andere gemeente. Daar liepen alle projecten die we voorbereidden en uitvoerden steeds uit de klauwen. Toen kwam ik hier werken en toen was dat eigenlijk helemaal niet. Wat we af hadden gesproken, dat gebeurde en het liep altijd soepeltjes.”

Govert: “Als er besloten wordt tot ‘schaalvergroting’ mag dat niet verloren gaan?”

Harold: “Precies. Ik ben heel erg bang dat de Bernhezer manier van integraal werken, de brede blik, de gemeentelijke paraplu, in de periferie van een grote organisaties weg gaat vallen. Dat dan iedereen z’n eigen ding weer gaan doen, met blijft zich beperking tot zijn ‘core-business’ en dan ook nog eens vin het veilige midden .”

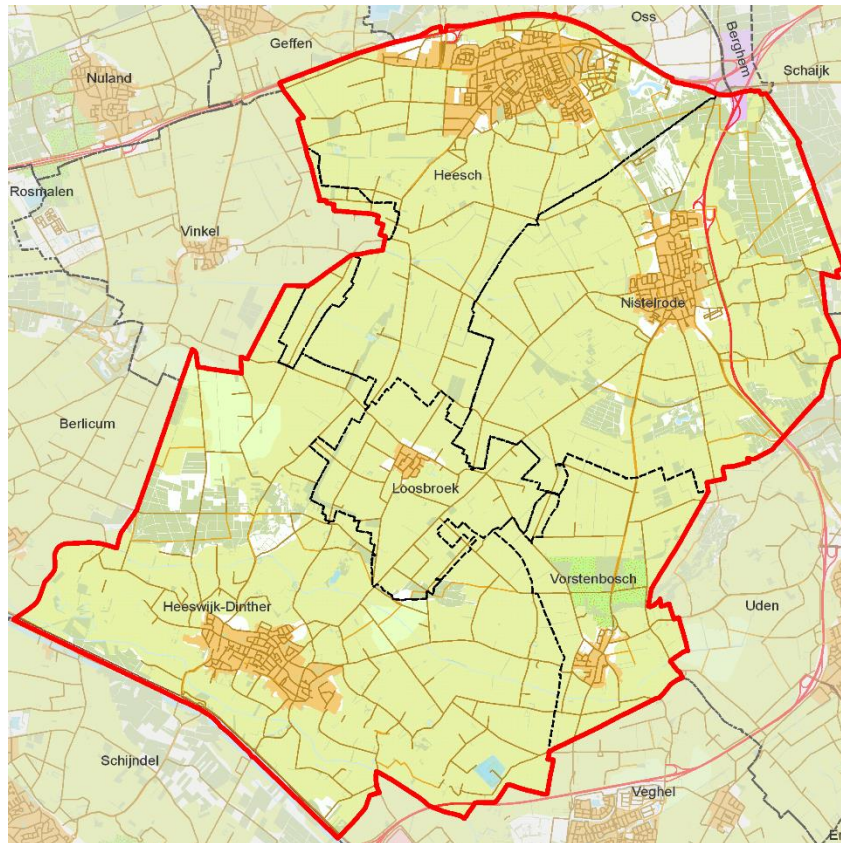
Eén van de doelen van dit narratief is de integrale/adaptieve manier van werken vast te leggen, verteld door de betrokkenen zelf, om ervoor te zorgen dat deze behouden blijft.

Harold: “Nou ja, daaruit doorkijkend, we zijn nu een kleine twee jaar verder. We gaan nu met adaptief wegbeheer het tweede volledige jaar in. Ik wil het beleid evalueren. Ik wil de Raad een goede evaluatie geven, ik zal maar zeggen, inhoudelijk wat we hebben gedaan, een stukje reflectie, maar ook onze werksystematiek, wil ik institutionaliseren¹, om het zo maar te zeggen. En die wil ik nadrukkelijk een plaats geven in dit document.”

Het zou mooi zijn als de gemeenteraad dit narratief formeel bekrachtigt en De Bernhezer Benadering als iets waardevols benoemd, iets dat behouden moet blijven... en worden uitgebouwd. De

¹ Wikipedia: “Een institutie is een formele of informele regel die het gedrag en de interactie binnen een groep bepaalt. Formele instituties zijn onder meer wetten, terwijl informele instituties bijvoorbeeld gewoonten zijn.”

aanleiding voorliggend narratief op testellen is adaptief wegbeheer. De lezer zal merken dat de focus breder is dan dat. Het gaat om een manier van werken die door de hele gemeentelijke organisatie is geweven. Medewerkers vertellen naast adaptief wegbeheer onder andere over de herinrichting van de Componistenwijk en Centrum Heesch en over de totstandkoming van het verkeerbeleidsplan en het landschapsontwikkelingsplan (LOP).



Figuur 1 De gemeente Bernheze met vijf kernen (totaal bijna 30.000 inwoners)

2.2 Anticiperen op de Omgevingswet

Een tweede doel van dit narratief is om de manier van werken voorbij de grenzen van de gemeente Bernheze te brengen en in te zetten als een tool voor dialoog.

Harold: “Goh, we zijn hier eigenlijk best wel op de goede weg. Ik vind dat we echt goede dingen doen. En ik kom steeds vaker tot de conclusie: wat wij vanzelfsprekend vinden, moeten de anderen nog leren.”

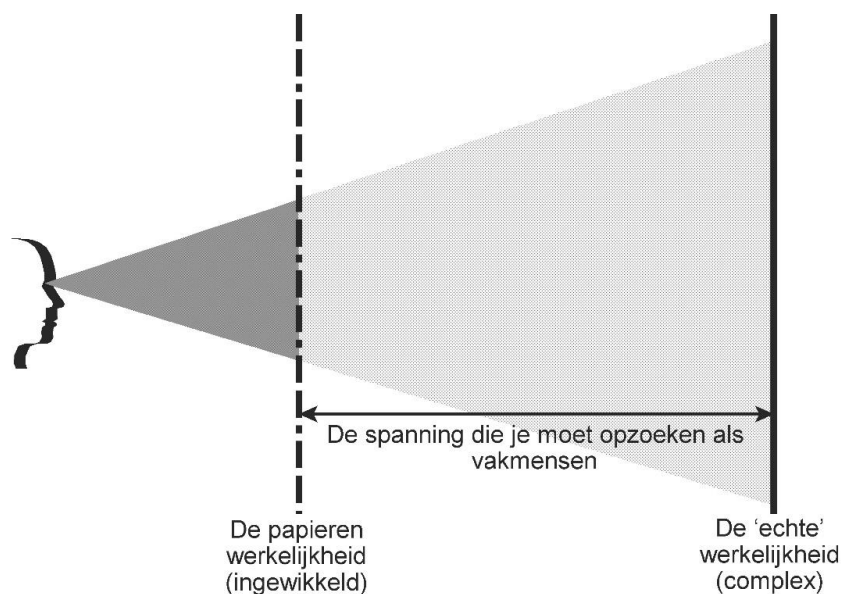
Harold: “Het heeft ook wel iets te maken met wat Jos Heijmans – onze oude burgemeester – ooit stelde. Hij vroeg: hoe doen de anderen het en kunnen wij het niet slimmer en beter? Daardoor werden we uitgedaagd. Doe niet hetzelfde, maar slimmer en beter.”

De maatschappij verandert en dat vraagt om een andere houding van vooral ambtenaren.

Harold: “Het is wel een grote uitdaging die we hebben, want de afstand tussen burger en politiek wordt zo moeilijk – maar dat komt niet door de bestuurders. (...) Het komt door de ambtenaren.

Wij willen alsmaar regelen en vatten in regels. De maatschappij wordt steeds complexer, daardoor gaan we steeds meer regels verzinnen die elkaar ook nog eens gaan tegenspreken. Dus, wij creëren een heleboel ingewikkeldheid zelf."

In 2008 gaat de Omgevingswet van kracht (zie ook 5.4) en het zou best weleens kunnen zijn dat de hier getoonde werkwijze een voorwaarde is om de basisfilosofie van de nieuwe wet goed uit de verf te laten komen. Overheden kunnen van elkaar leren. Voorliggend narratief kan daaraan een bijdrage leveren.



Figuur 2 De focus gaat meer naar de praktijk (de 'echte' werkelijkheid) in plaats van het steeds meer produceren van nieuw beleid (de papieren werkelijkheid).

2.3 De theorie en het gebruiken van het GBV²

De citaten in dit narratief worden omlijst door theorie. Het betreft bouwstenen uit de [complexiteitswetenschap](#). Hierdoor ontstaat er structuur in het verhaal. Het bijzondere is dat wat de zeven medewerkers vertellen niet een uitwerking is van de theorie. Het is andersom. De mensen werken zoals ze werken omdat dit goed voelt en de theorie is daarbij gezocht. Eerst is het schilderij gemaakt, daarna is er een lijst bij gezocht.

Judith: "Het begint bij mijnu ook te leven dat dit wel een unieke manier van aanpakken is en dat het in de gaten gehouden wordt door o.a. buurgemeenten, terwijl ik in eerste instantie niet het unieke van de aanpak zag, Het was gewoon van: dit vind ik fijn werken en zo moeten we het gaan doen. Ik heb het nooit met het idee bedacht, dat we het anders moeten doen. . Gaandeweg komt er dit dan uit."

Bert: "Dat is onze werkwijze tegenwoordig. Wij hebben vooraf, voordat we starten, heel veel overleg, met name met de bewoners. En als we dan eenmaal starten, is er zoveel draagvlak dat het werk heel soepel loopt. Het werk stelt technisch in principe nooit zoveel voor."

² Het Gezonde Boerenverstand.

Govert: “Aan de voorkant regel je het goed?”

Bert: “Ja, en met name draagvlak bij de directe betrokkenen. Die vinden het heel belangrijk dat ze ook direct invloed hebben bij de inrichting van hun eigen leefomgeving, en dat is eigenlijk wat we steeds meer gaan doen.”

Bert: “Ja, dat klopt, dat is eigenlijk voor mij ook het adaptief beheer, het zorgvuldig afwegen hoe we de middelen die we beschikbaar hebben, aanzetten. Eigenlijk niet meer. Daarbij vooral het GBV gebruiken, het gezonde boerenverstand. Dat klinkt heel simpel, maar het is eigenlijk niet anders.”

De theorie kan worden gebruikt om werkwijzen verder aan te scherpen en samenwerking te zoeken met overheden die ook inspelen op de toenemende complexiteit van omgevingsvraagstukken. Veel andere gemeenten zijn actief, provincies oriënteren zich op hun nieuwe rol en bij het Ministerie van IenM en Rijkswaterstaat zijn er initiatieven zoals de [Watercoalitie](#) en de [Slimme en Gezonde Stad](#). De verschillende initiatieven kunnen elkaar versterken.

Complexe vraagstukken kun je niet op papier oplossen. Ze vragen om ‘learning by doing’ in de echte praktijk. En in die praktijk is het GBV onmisbaar (zie ook 8.1). In veel beleidsprocessen echter wordt de aandacht vooral gericht op de papieren werkelijkheid. Deze ontnemt ons het zicht op wat er in de werkelijkheid gebeurt (zie Figuur 2). Te veel papier houdt ons op kantoor, terwijl de maatschappij buiten interessante patronen laat zien.

2.4 Participerende overheid

Als het over bewoners, bedrijven en het maatschappelijk middenveld gaat, dan wordt de Bernhezer Benadering ingevuld vanuit een andere grondhouding (zie ook 5.3). De overheid is er ten dienste van hen en ze zijn er niet om het beleid van de gemeente te voldoen. Dat is vrij fundamenteel. De zon draait niet om de aarde, maar de aarde draait om de zon.

Bert: “Dat is het idee waar ik naartoe wil: weg van burgerparticipatie, het moet overheidsparticipatie worden. (...) Die mensen hebben zelf een ontwerp gemaakt van de straat en hebben met de aannemer besproken ... Ook die aannemer is er beter van op de hoogte: ‘Dit is bedacht door de burgers, dus dit gaat hem worden.’ Dat hebben we keurig uitgevoerd. Tijdens de uitvoering komt de aannemer: ‘Ja, dat is fantastisch werk. Ik krijg overal koffie en het lukt allemaal, want het is het idee van de mensen.’ Is dat heel anders dan wat wij bedacht hebben? Nee.”

Judith (over het opstellen verkeerbeleidsplan): “Hoe moet het verkeer er uit komen te zien? Er zijn heel veel veranderingen aan de gang, niet alleen op verkeers- en vervoersgebied, maar ook in heel de samenleving. Vergrijzing, bijvoorbeeld, speelt ook op het gebied van verkeer en vervoer een rol. Verkeer en vervoer kan eraan bijdragen dat de ouderen niet vereenzamen, want als ze kunnen blijven reizen, kunnen ze bijvoorbeeld op bezoek gaan en recreëren en niet achter de geraniums blijven zitten. Dat is natuurlijk een gegeven waarmee we in de maatschappij te maken hebben, en waar we op het gebied van verkeer en vervoer wel iets mee moeten. En zo zijn er meer dingen die in de maatschappij veranderen, maar ook de veranderende rol van de overheid speelt een belangrijke rol bij het opstellen van het verkeersbeleid. We zijn niet meer degenen die alles bepalen, maar we zijn degenen die het faciliteren.”

3 Omgaan met complexiteit

Het wordt door velen aangegeven: de complexiteit van omgevingsvraagstukken neemt toe, vooral als je niet alleen goede plannen wilt maken, maar ook maatregelen wilt implementeren en goed beheer en onderhoud wilt plegen. Een essentie van de Bernhezer Benadering is dat je deze complexiteit niet benadert als een kat om de hete brei. Nee, je gaat erop af, ziet de schoonheid ervan en ontwikkelt vaardigheden ermee om te gaan. Voorliggend hoofdstuk toont enkele karakteristieken van de complexiteit en de uitdagingen die ermee verband houden.

3.1 Alles hangt met alles samen

Kenmerk van complexe systemen is dat alles met alles samenhangt. Het is de kunst gebruik te maken van deze samenhang in plaats van het reduceren van vraagstukken tot behapbare brokken. Harold Soffner is beleidsmedewerker riolering en waterhuishouding binnen de gemeente en schrijft ook andere beleidsdocumenten 'binnen de harde beheersector,' zoals hij dat noemt. Als hij het heeft over het verkeersbeleidsplan stelt hij:

“Je kunt er heel veel aan hangen, aan verkeer en vervoer. Ik ben nu bezig met een project om te komen tot een glasvezelnetwerk binnen de hele gemeente. Dat heeft gewoon één op één relatie met verkeer en vervoer. Ook zorg en welzijn. Door met elkaar te praten daarover kom je met zoveel meer invalshoeken. Dus, een stukje van de complexiteit van de maatschappij kun jij gaan toepassen op je activiteiten, om het zo maar te zeggen. En dit is, in de adaptieve aanpak, de meerwaarde. Het is niet een op zichzelf staand iets, maar de totale complexiteit van de samenleving. En er liggen verbanden overal tussen. Dat maakt het leuk.”

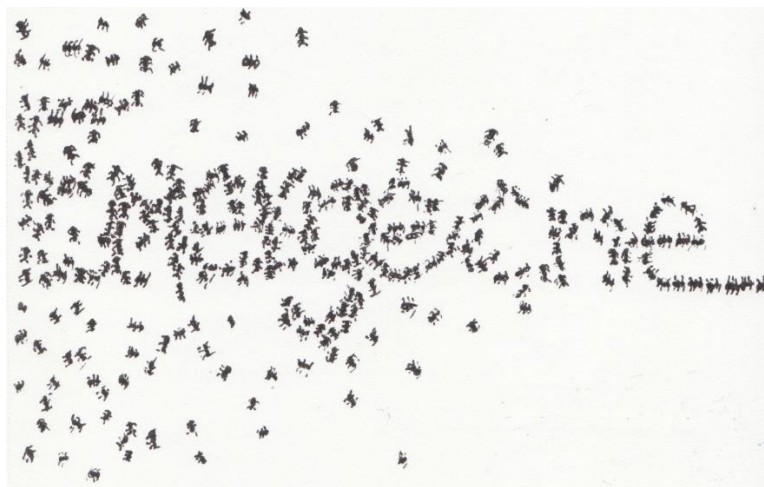
De samenhang zie je als je in de praktijk aan de slag gaat. Als je de verbinding op abstracte wijze tot stand wilt brengen, wordt het erg ingewikkeld.

Govert: “Het omgaan met complexiteit is de basis voor adaptief beheer: als iets complex is, zeg je: ‘Leuk, complex, we gaan erop af,’ in plaats van dat je er met een grote boog omheen gaat. Want complexiteit is net als een boemerang: je kunt deze wel weggooien, maar het komt weer terug. En dan stuit hij tegen je kop aan. Dat is het kenmerk van complexiteit. Nu probeer je daar de schoonheid van te zien en ermee aan de slag te gaan. Dat is de kern van een adaptieve benadering. Het zit niet zozeer in de feitelijke dingen die je doet, maar meer de grondhouding waarmee je de dingen benadert. Dat komt ook heel erg goed uit de gesprekken tot nu toe: je moet geïnteresseerd zijn in mensen.”

3.2 Out of the box

In een complex proces moet je aan de voorkant zaken goed regelen en tevens heel veel vrijheid bieden aan de mensen die je erin betreft. Fraaie oplossingen komen vaak pas in beeld als je jezelf niet teveel beperkt. Robin van 't Veer is civieltechnisch projectleider bij de gemeente en is vooral bezig met bouwplannen en herinrichtingen... en een nieuwe weg aanleggen. Hij stelt dat je 'out of the box' moet kunnen denken:

“Het zit voor een groot deel in de vraag: hoe benader je de mensen? Dat is een belangrijk punt. Hoe je met de burger omgaat. Geef je ze de vrijheid? Ik heb het laatst ook weer gehad bij Plein 1969³. Daar waren ze aan het stoeien. Ze kwamen met de vraag: wat zijn de randvoorwaarden van de gemeente? Wat kan wel en wat kan niet? Ik zei: als we die nu even loslaten, in eerste instantie? Als we eerst eens met z’n allen out of the box gaan denken, waar hebben we dan behoefte aan? Wat willen we? Zo is de brainstormsessie wat meer losgekomen. Daarna gaan we kijken hoe we het in banen kunnen leiden zodat het wel zou kunnen passen binnen de randvoorwaarden. Je moet niet meteen alles dicht gaan timmeren en stellen van: dat kan wel en dat kan niet. Dan krijg je een benauwde situatie. Alles is bekonkeld, dat straal je dan uit. Gooi maar op de tafel wat je hebt. Het maakt niet uit hoe gek het is. Er zijn nu mooie ideeën. Er is een ontwerp daarbij krijg je een weide terug voor het plein, en er is ook één dan krijg je een rand groen op palen. Dan wordt het in de hoogte getild. Je kunt toch over dat soort dingen gaan denken?”



Figuur 3 Emergentie: patronen die verschijnen (bron: www.thegraphicrecorder.com).

3.3 Emergentie toelaten

Als we projecten integraal benaderen zeggen we weleens: het geheel is meer dan de som der delen. Dat wat meer is dan de som der delen noemen we emergentie. Door te kijken naar het geheel ontwaren we patronen die we niet kunnen zien door onze aandacht te beperken tot een onderdeel. Emergentie is slechts deels te verklaren uit het gedrag van onderliggende componenten. Bijvoorbeeld, wie organen en cellen bestudeert van William Shakespeare en diep doordringt in het functioneren van de hersenen kan niet verklaren waarom hij prachtige sonnetten, gedichten, tragedies en komedies heeft geschreven. Literatuur is emergent. Zo ook dat wat je ziet in de stedelijke omgeving.

Harold (over Molenstraat): “Het was ook een straat waarbij de individuele beheerdisciplines zeiden van: die asfaltweg is nog goed, er is geen reden om vanuit de rationeel beheersystemen iets te doen. Met de riolering is niets aan de hand en ja, het hoofdriool was goed. Dat de buitendienst daar om de twee weken stond te ontstoppen, dat wordt niet geregistreerd in de beheerpakketten. Dus, de individuele beheerdisciplines hebben het nooit opgepakt, vanuit de sectorale plannen. Echter, als je door de straat liep was de totale compositie niks.”

³ Heeswijk-Dinther

Door mensen en organisaties met elkaar te verbinden kun je meer bereiken. Jeroen Hendriks heeft tuin- en landschapsinrichting en acht jaar bij de gemeente. Hij is onder bezig met het landschapsontwikkelingsplan (LOP). Hij vertelt over zijn ervaringen met het maatschappelijk inpassen van boerderijen:

“Al met al wilden er van de vijftig leden van het ZLTO uiteindelijk tweeënveertig meewerken. Voor hen konden we een plan konden maken om landschappelijke beplanting toe te passen, waarbij vanuit alle partijen gekeken is van: is dit wat we willen in het landschap? Is dit wat de ondernemer ook vindt passen op zijn bedrijf? Waarbij we behoorlijk wat subsidie uiteindelijk vanuit de provincie in het Brabants Landschap hebben weten te krijgen, door ook te combineren met aanvragen van verschillende leden van het ZLTO. We konden boven een bepaald minimumbudget uitkomen of we konden meer voor elkaar krijgen dan de provincie...”

Govert: “Dus, met tweeënveertig bedrijven bereik je meer dan met tweeënveertig keer één bedrijf?”

Jeroen: “Absoluut.”

Judith van der Wel is civieltechnicus van oorsprong en heeft in eerste instantie gewerkt in de wegebouw bij een aannemer. Na een studie verkeerskunde gedaan is ze beleidsmedewerker geworden in Bernheze. Ze is actief bezig met het verkeerbeleidsplan. Zij heeft het over ‘het grotere geheel’:

“We zijn voor het verkeersbeleidsplan in alle dorpskernen langs geweest, omdat verkeer natuurlijk wel iets is wat leeft bij de mensen. Er zijn vijf dorpen. Daar hebben we met de mensen gesproken, de opkomst was niet heel erg hoog. Dat is misschien ook wel omdat ze zeggen: ‘Beleid, dat is abstract.’ Aan de andere kant zijn daar wel heel nuttige dingen uitgekomen. We hebben geprobeerd om de mensen die er waren wat verder te laten denken dan alleen het knooppunt bij hen voor de deur. Het moest niet over losliggende stoeptegels gaan, het moest gaan over, wat leeft er nu in een wat groter geheel?”

Kenmerk van emergentie is dat wat er gebeurt onvoorspelbaar is. Zo had de renovatie in de Molenstraat een prachtige bij-oogst:

Robin (over de Molenstraat): “Er was nog geen buurtvereniging of iets dergelijks. Door het samen met elkaar op te pakken is er iets ontstaan in die straat. Als je eenmaal aan het herinrichten bent nemen mensen zelf ook actie: ze gooien hun oude tegels eruit en vragen of ze tegels kunnen overnemen van de aannemer, ze gaan hun tuin aanpakken en vragen of ze zand kunnen krijgen. Zo gaat dat dan. Zien werken doet werken. Ze gaan ook hun huizen opknappen... zo’n straat gaat er weer door leven.”

Betrokkenheid van mensen kun je niet afdwingen. Deze ontstaat.

Robin (over de Componistenwijk): "Ik fiets regelmatig door die wijk. Voorheen zag je aanhangertjes met rotzooi en troep liggen. Je zit dat door de herinrichting dat de mensen hun eigen leefomgeving beter bijhouden."

Harold: "Ook belangrijk is, er kwamen rioleringsproblemen naar boven die wijzelf niet kenden. Door de drukopbouw in het stamriool ontstonden er problemen die niet uit hydraulische berekeningen kwamen. In overleg met de bewoners is naar de ontluchting gekeken. Deze is aangepast."

Judith (over verkeerbeleidsplan): "Mijn ervaring ... gaandeweg ga je steeds meer merken dat je iets unieks aan het doen bent."

Door niet weg te vluchten voor complexiteit ga je patronen zien die anders verborgen waren gebleven. Door deze te benutten krijg je betere resultaten. Dat gaat niet in één keer... je ziet het gaandeweg. Basisvoorwaarde is: interesse. Als je oprecht geïnteresseerd bent in wat zich voltrekt in de 'echte' werkelijkheid, ontdek je dat wat meer is dan de som der delen.

3.4 Tijd als drager van anderen

In eenvoudige – lineaire – processen plan je door activiteiten te ordenen op de as van de chronologische tijd. Kenmerk van complexe processen is dat het ene moment geschikter is dan de ander. Op het ene moment lukt iets niet, op een ander moment lukt hetzelfde wel. Je moet zaken niet forceren.

Harold (over verkeerbeleidsplan): "Het is ook wel goed dat we zeggen: 'Neem er de tijd voor, neem de tijd om je ideeën tot een bepaalde volwassenheid te laten komen.' Want in het begin zie je vaak dat er meteen met het probleem wordt begonnen. Judith heeft echt de tijd gepakt om het goed tot rijping te laten komen."

Onderstaande tabel is gebaseerd op het artikel "On the Importance of a Certain Slowness" van Paul Cilliers. Een bepaalde traagheid is nodig om het proces de tijd te geven te laten rijpen. De Engelsen spreken niet voor niets over "more haste, less speed" (zie ook [Slow Cities](#)).

Snel	Traag
Directe respons	Reflectie
Praten	Luisteren
Haast	Geduld
Kwantiteit	Kwaliteit
Bestemming	Reis
Resultaat	Proces
Onverschilligheid	Zorg
Acceptorend	Kritisch

Als een plan gereed is, kun je maatregelen niet jaren van tevoren vastleggen. In Bernheze is daarom een principe ontwikkeld waarbij elk jaar maatregelen voor het volgende jaar worden bepaald. Deze worden besproken tijdens de behandeling van de perspectiefnota van de gemeente, in het voorjaar.

Judith: "En dan een uitvoeringsplan waarbij we wel gaan zeggen: 'Dat heeft een hogere prioriteit en dat een mindere prioriteit.' Dat is vooral ook ingegeven door wat de dorpen zelf vinden en dergelijke, maar nog niet vastgelegd, van: 'In 2017 gaan we dat doen, in 2018 dat doen ... Dat gaat dat onder aan de streep kosten.' Dat wil ik vooral in de perspectiefnota meenemen, zodat ze ook alles kunnen afwegen tegen andere opgaven die we als gemeente hebben. Waarbij je ook flexibel bent, dat als er ergens groot onderhoud gedaan moet worden, en hij staat bij mij als nominatie 'er moet iets met het verkeer gebeuren', dat je dus flexibel bent in het jaar van uitvoeren."

Judith: "Daarmee kun je namelijk inspelen op actualiteit."

Govert: "Het punt is, je maakt niet een plan en dan stop je met nadenken. Omdat niet alles dichtgetimmerd is, blijf je met elkaar in dialoog en kun je inspelen op de situatie."

Bert: "Het moet dynamisch blijven. Je moet continu blijven bijstellen. De maatschappij verandert per maand, heb ik het idee. Daar moeten wij continu in mee."

Judith: "Ik wil geen dichtgetimmerd plan, want dan moet ik over twee jaar een nieuw plan schrijven. Ik wil een plan dat kaders geeft ..."

Een patroon dat veel met tijd te maken heeft betreft ritme. Bepaalde gebeurtenissen herhalen zich met een bepaalde frequentie. Door deze ritmes te kennen, kun je er gebruik van maken, zo maakt Bert Ceelen duidelijk. Bert – ook met een civieltechnische achtergrond – is nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van adaptief wegbeheer. Hij is acht jaar geleden in Bernheze begonnen als toezichthouder kleine werken, klein onderhoud... en een stukje wegbeheer.

Bert (over adaptief wegbeheer): "We doen de inspectie direct rond de bouwvak – tijdens de bouwvak, direct na en net iets voor de bouwvak. De reden daarvoor is dat we dan het beste weer hebben. Direct na de bouwvak maak ik mijn maatregelentoets. Die heb ik nu op dit moment⁴ klaar. Ik heb hem bij de wethouder aangeboden, ik ga hem zo bespreken in het projectenteam. Ik heb al diverse vooroverlegjes gehad met diverse mensen over ideeën en plannen die ik heb, ik heb bijvoorbeeld met Jeroen gesproken over maatregelen die ik wil nemen ten opzichte van bomen."

Bert: "Dat is een cyclus, die houden we gewoon aan: voor december heb ik de maatregelentoets in orde en hier intern besproken. Dan is januari de tijd van de aannemerij, dat ze, vooral in het asfalt, helemaal niets te doen hebben. Dan heb ik gezegd: De aannemer krijgt van mij een maatregelentoets, zo van: alsjeblieft, dit willen wij gaan doen. Kom maar eens met een aanbidding en maak zelf maar eens een bestek. Daar doe ik wel aan mee, maar daarom is het ook heel belangrijk dat ze met ons meedoen. Een aannemer heeft vaak ook ideeën, van: jullie willen dat zo doen, maar als je hier en hier denkt, kan het toch een stuk beter, een stuk makkelijker. In het verleden waren we bijvoorbeeld heel snel in een reparatievakje, om daar goed asfalt in te doen."

⁴ Eind oktober 2015.

Op het moment dat hij zei: 'Ja, maar er mag een iets minder soort asfalt in, want jullie willen er 'n slijtlaag op aanbrengen,' dat soort ideeën komen wel van de aannemer."

Op het moment dat je complexiteit opzoekt, emergentie toelaat en de tijd voor je laat werken in plaats van dat je jezelf erdoor onder druk laat zetten, is het dan nog handhaafbaar dat ambtenaren strak van negen tot vijf werken?

Bert: "Het begint er al mee, die ambtenaar die van half negen tot vijf werkt, die komt – dat is toch het beeld dat veel mensen hebben – dan in één keer om half zeven, zeven uur langs. Die komt dan langs in de avonduren. Dat merk ik, hoor. Alleen al met afspraken merk ik dat heel snel, van: 'Dan doen we woensdagavond, zes uur, zeven uur.' 'Kan dat dan?' Ik zeg: 'Ja, laat maar komen.'"

Jeroen: "Ik heb laatst een presentatie gegeven op een zaterdagochtend, dat was schrikbarend voor sommige mensen."

Bert: "We hebben dat ook met beheer uitvoerend besproken, waarschijnlijk komt er de mogelijkheid dat we wat langer opengaan. Dat betekent dan dat we de werktijden gaan aanpassen, daar hebben we het over gehad, dat we misschien maar vier dagen gaan werken. We hebben los van elkaar verteld ... De woensdagavond, dat is hier in principe de avondopenstelling, die houden wij erin. Woensdag is er altijd een beheerder, zodat wij of bewonersavonden kunnen houden, maar ook de mensen kunnen bezoeken. Dat blijft gewoon een heel belangrijke. Ik merkte aan veel mensen, van: 'Ik heb er morgenavond ook weer twee op mijn lijstje staan.' We hebben wel problemen, maar ik werk tot vijf uur en ik heb eigenlijk ook een keer avond, ik wil ook weleens ooit naar huis. Nou, woensdagavond werk ik tot acht uur en dan zeg ik: 'Jongens, die woensdagavond is ook wel een adaptieve, vind ik een heel belangrijke.' Dan hebben we een avondopenstelling. De mensen kunnen naar ons, maar wij kunnen ook naar de mensen toe."

Samenvattend, als je accepteert dat een proces complex is en je jezelf er niet tegen verzet, kun je meer beweging realiseren.

4 Het bouwen aan vertrouwen

In de projecten die in dit narratief worden behandeld opereren de medewerkers van de gemeente in netwerken. Dat wil zeggen, ze handelen op basis van gelijkwaardigheid en zijn daardoor ook afhankelijk van de medewerking van anderen. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Daarvoor is het van belang dat er een gezonde vertrouwensrelatie is.

4.1 Vertrouwen komt te voet...

Er is in de sociale wetenschappen veel kennis aanwezig over hoe je vertrouwen opbouwt en afbreekt. Een bekend Nederlands gezegde is: vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard. Dit sluit ook aan bij de uitspraak van Richard Sennett⁵ dat samenwerking een ambacht is. Het is niet zo dat als je mensen bij elkaar brengt er automatisch iets moois ontstaat. Het is hard werken en door ervaring op te doen wordt je er steeds beter in (zie ook 8.1). In dit hoofdstuk komen vijf principes⁶ aan de orde voor het opbouwen van vertrouwen:

1. Direct contact;
2. Het communiceren van intenties;
3. Dialoog over belangen in plaats van claims;
4. Onzekerheden van anderen serieus nemen;
5. Geen valse verwachtingen wekken.

Alle vijf punten lijken open deuren, maar wie naar een willekeurige inspraakavond in Nederland gaat, ziet dat ze veelvuldig met voeten worden getreden.

Op het moment dat je een proces ingaat is het vertrouwen dat mensen hebben in de overheid vaak laag, gebaseerd op ervaringen in het verleden. Hierover vertelt Wil van de Ven, senior projectleider Civiel, betrokken bij bouwplannen, bouwrijp maken en herinrichtingen. Hij werkt 38 jaar bij de gemeente. Wil is nauw betrokken geweest bij de herinrichting van de Componistenwijk (zie Figuur 4).

“In 2011 – dacht ik – is er een pilotprogramma gestart vanuit de gemeenteraad voor de Componistenwijk. Het gaat om zo’n driehonderd woningen, veel huurwoningen, ook koopwoningen. Het doel was de sociale cohesie weer terug te brengen. We zouden daar als gemeente samen met de woningbouwstichting en Vivaan de schouders onder zetten. Er is een eerste bijeenkomst geweest, een tweede, enkele nieuwsbrieven zijn verspreid, etc. Het resultaat was dat de klachten boven tafel kwamen. Het is op dat soort avonden altijd zo van: de gemeente heeft van alles gedaan... niks goed en alleen maar slecht. Ze doen heel slecht werk. Er was een duidelijke klacht over twee rijen hele grote platanen. Deze zorgden voor veel schaduw, veel bladoverlast en wortelgroei in de huisaansluitingen, want de riolering lag aan de andere kant van de dubbele rij. De rij die het dichtst bij de woning was, is in z’n geheel gerooid. Dat was een goede en gouden greep, want je neemt een aantal klachten weg van bewoners. Toen is het heel lang stil geweest, tot het moment dat de vuilniswagen er niet meer doorheen kon. Ik werd erbij gehaald

⁵ Zie [interview](#) met Jeroen Gradener.

⁶ Bron: lezing die prof. Cees van Woerkum op 13 september 2007 heeft gehouden voor het Interregproject “The Urban Water Cycle.”

door een collega van mij en ging ik begrijpen dat er meer speelde. Toen zijn we gaan kijken hoe we het aan konden pakken.”



Figuur 4 De Componistenwijk (bron: Google Earth).

Het kenmerk van vakmanschap is niet zozeer dat je vanuit je eigen kennis en ervaring bepaalt wat er gebeurt, maar dat je deze verbindt met de kennis en ervaring van anderen.

Robin: “Ik denk dat het erg belangrijk is geweest dat je op het zelfde niveau staat. Natuurlijk, ik ben een vakman en daar kun je altijd mee sturen, maar doe het op een normale manier. Als je mensen dingen op gaat leggen met beleid en dergelijke, van het moet zus of zo, dan gaan mensen de hakken in het zand zetten. Dat werkt niet. Dan is het van: de gemeente weet al hoe ze het wil hebben.”

4.2 Direct contact

Voor het opbouwen van vertrouwen is direct contact essentieel. Dus: niet “effe een mailtje” of veronderstellen dat “hun collega’s hen wel hebben geïnformeerd.” Zoiets heeft communicatieve luiheid. De basis voor een echte samenwerking krijg je als je mensen recht in de ogen kunt kijken en er ook op informele wijze een band ontstaat.

Bert: “Soms kan ik iets niet oplossen. Dat vertel ik dan eerlijk: ‘Ik kan het niet oplossen!’ Vind ik ook wel een heel belangrijke. Vanuit beheer moeten wij ook vaak ‘nee’ vertellen. We krijgen vaak de verzoeken schriftelijk. Voordat ik schriftelijk een ijskoud bericht stuur, van: ‘We gaan het vooral niet doen,’ pak ik even de auto aan, ga ik even bij de mensen langs en aan de deur vertellen waarom we het niet doen. Dat meen ik echt, daar verdienen we zoveel mee.”

Het gaat om het tonen van interesse.

Harold (reagerend op Bert): “Dat is wel optimaal adaptief, want je toont interesse. En je zegt het al, het is oprecht geïnteresseerd zijn. Als jij oprecht geïnteresseerd bent in de inwoners en in de omgeving. Mensen zijn trots op hun omgeving, en als je daarin oprecht geïnteresseerd bent, dan win je zoveel. Beleidsmedewerkers nemen vaak niet de moeite zich te verdiepen in de omgeving en datgene wat die maatschappij bindt, om het zo maar te zeggen. Daar gaat het juist om, dat is de basis.”

Het direct contact is van belang bij het maken van plannen, de uitvoering, beheer en onderhoud.

Wil (over de Componistenwijk): “Ondertussen is Vivaan – opbouwwerk – huis aan huis interviews gaan houden om de problemen boven water te krijgen die er leven in de straten c.q. de wijk, op het gebied van zorg en inkomen, verlichting, afvalinzameling, parkeren en alles wat daar mee samenhangt. De uitkomsten daarvan hebben we meegenomen naar de workshops.”

Wil: “Tijdens de werkzaamheden ook. We hadden een aanspreekpunt bij de aannemer, speciaal voor de mensen. Hij moest zich ook kenbaar maken, met z’n 06-nummer. Onze opzichter – Jos Arts – heeft daar geen moeite gehad. Hij is er geweest, maar het gebeurde tussen de aannemer en de mensen. We hebben heel weinig klachten gehad over het werk en de uitvoering, de voortgang.”

Wil (over Centrum Heesch): “Bij het centrumplan voor Heesch hebben we de pso-ladder niet ingezet, maar wat ik noem: een kanneke olie. We hebben als gemeente een man uitgezocht die gedurende de looptijd van het werk rondloopt op het werk, de hele dag. Hij is aanspreekpunt voor burgers, voor winkeliers, voor de aannemer en alles wat hij ziet. Hij is ook verkeersregelaar – bevoegd verkeersregelaar – en kan dus ook nog eens optreden naar de mensen toe en wordt daarbij gedekt door politie, boa, et cetera. Hij is de smeerolie op het werk.”

Jos Arts werkt 29 jaar bij de gemeente. Hij is veel buiten op straat, als opzichter bij uitvoeringsprojecten. Hij merkt dat de houding van bewoners verandert. Ook zij zoeken direct contact.

Jos: “Je ziet hier nu ook in het centrum: mensen spreken je aan als je buiten loopt. Ze bellen en ze vragen dingen. Kan dit of kan dit niet? Ze begrijpen het ook als iets niet kan. In het verleden was het weleens anders. Waarom kan dat niet? Het is weer eens de gemeente! Het kan weer niet.”

4.3 Het communiceren van intenties

Als je iets wilt bereiken, moet je duidelijk kunnen maken wat je intenties zijn. Waarom wil je een wijk herinrichten? Verwijzen naar een norm in de geest van “in Den Haag hebben ze deze norm bepaald...” draagt niet bij aan het opbouwen van vertrouwen. Het moet gaan over wat je wilt bereiken. Wat is de bedoeling?

Wil (over Centrum Heesch): De intentie is: “we hebben plannen gemaakt, die willen we uitvoeren ook.”

Het uitvoeren van projecten resulteert vaak in overlast. Wegen worden tijdelijk afgesloten, parkeren wordt lastiger, huizen zijn moeilijker te bereiken, het geeft troep, etc. Door bewoners en ondernemers mee te laten denken over de planning van de uitvoering accepteren ze wat er gebeurt.

Wil: "Ik kan aan deze kant beginnen met het werk en er zo doorheen lopen, maar ik kan er ook zo doorheen lopen of aan de andere kant beginnen. Ik kan van alles doen. Zeggen jullie nou eens hoe de werkvolgorde moet zijn. Ik had te maken met een Lidl, een C1000 en een paar winkeliers. Het is een belangrijke weg, de Schoonstraat. Ik moest de bocht maken bij de fontein en daarom de Schoonstraat afsluiten. We hebben gevraagd: geef mij aan hoe ik moet gaan werken. De aannemer kan van alles en ik wil ook alles in het bestek zetten. Het gaat gewoon in concurrentie mee. Het kost niks extra, ook al knip je het op in twintig deeltjes. Echter, ik wil het nu weten! Als ik het straks doe, kost het handenvol geld. Binnen twee weken hebben we een mooi plan gekregen, goed uitwerkt en onderbouwd. Dat is heel erg fijn bij de uitvoering van het werk zelf, want de mensen hebben het zelf gezegd."

Bij veel voorbeelden in dit narratief benaderen de medewerkers bewoners door een richting aan te geven, om vervolgens veel ruimte te laten bij de invulling. Je wilt iets bereiken, maar de wijze waarop wordt ingevuld door andere betrokkenen. Deze werkwijze zie je ook bij de bandering van eigen collega's.

Judith (over verkeersbeleidsplan): "De startbijeenkomst heeft voor mij waardevolle informatie opgeleverd. Aan de andere kant is het, denk ik, ook waardevol geweest voor mijn collega's, omdat ik verteld heb waarmee ik bezig ben en welke gedachten ik erbij had, welke aanpak. Daarna kwamen bijvoorbeeld twee collega's die zelf met iets aan de slag moesten, bij mij langs met vragen als, van: 'Hoe heb je dat aangepakt? Waarom heb je dat zo gedaan?' Collega's hebben dus ook iets van opgepikt, van: 'Hé, dat is misschien anders, maar misschien is dit ook wel een weg waarop we ergens kunnen komen.'"

Judith: "Uiteindelijk is het de bedoeling dat er een beleidsplan komt. Dat moet een dun plan worden met t zoveel mogelijk technische uitwerking in de bijlage. Dat je een dun boekje hebt met kaders dat je kunt meenemen naar bijvoorbeeld buurgemeenten."

4.4 Dialoog over belangen in plaats van claims

Vaak wordt samenwerken vertaald als onderhandelen. Dan leggen de partijen hun kaarten op tafel en beoordelen hun eigen succes op de buit die ze binnenslepen. Dat draagt alleen bij aan het wantrouwen. Het kan anders. Bij de totstandkoming van het landschapsontwikkeling (LOP) zijn veel externe partijen betrokken.

Jeroen: "Een ZLTO, een bijenvereniging, een IVN, de jagers ... Brabants landschap, Staatsbosbeheer, waterschap. Dus, eigenlijk alle partijen ..."

Govert: "Best wel veel dus?"

Jeroen: "Ik denk een partij of acht, negen, tien zoiets, die behoorlijk uiteenlopende belangen hebben in het buitengebied. Die komen bijeen om het over projecten of, in dit geval, het over het

opstellen van een [landschapsontwikkelingsplan](#) te hebben. Dus, we hebben in een vrij vroeg stadium gezegd, van: 'Roep maar wat jullie belangrijk vinden. Wij zullen het opschrijven, maar zijn niet de partij die moeten betalen wat er precies in moet komen. Die kennis ligt met name bij jullie.' Zo is het gaandeweg het traject ook gegaan. We hebben toentertijd de raad gevraagd om samen met het partneroverleg een excursie te organiseren, om juist in het veld te gaan kijken, van: waar lopen we nu tegenaan als het gaat om landschap en natuur? Voer die discussie maar buiten. Daar zijn wel een aantal zinvolle dingen uit voortgekomen. Zo langzaam is er eigenlijk een visie gevormd over het landschap in Bernheze. Er zijn projecten benoemd en daar vervolgens ook prioriteiten aan gehangen door al die verschillende organisaties, en is het plan op een vrij eenvoudige manier [door de raad vastgesteld](#)"

Om vertrouwen op te bouwen spreek je eerder over een leren dan onderhandelen.

Wil (over de Componistenwijk): "Na de eerste werksessie hebben we de tekeningen die gemaakt waren door de mensen proberen te vertalen, soms lastig, want soms stonden er alleen krabbels op."

Robin: "Het leuke was dat er vanuit de groepen één iemand naar voren werd geroepen en dan presenteerden ze hun tekening, van hun straat, aan de rest van de wijk. Ze koppelden dus zelf terug."

Harold: "Men leerde van elkaar."

4.5 Geen valse verwachtingen wekken

Door aan het begin van een samenwerkingsproject expliciet te maken wat de rollen van eenieder zijn in het project en wat de bandbreedtes zijn in verwachtingen, groeit het vertrouwen.

Robin (over de Molenstraat): "Laat ze liever vrijuit denken en roep maar. We kijken wel hoe we het met z'n allen erin fietsen. Als het niet kan, dan kan het ook niet. Dan moet je dat ook eerlijk zeggen."

Met bewoners ga je een open proces in, maar je stelt wel duidelijke kaders.

Bert: (over de Beemstraat): "We hebben afgelopen jaar ook bijvoorbeeld de Beemstraat gedaan. Daar zijn we ook gewoon naar de bewoners toegegaan en hebben we verteld: jongens, dit is het. We hebben onderhoud hier gepland. Ik heb gerekend van erfgrans tot erfgrans. Je wilt het gewoon doen. Ik heb daar lege A0-tekeningen met kadastrale grenzen en de woningen op gezet en gezegd, van: zeg maar wat jullie willen. Ik heb iedereen uitgenodigd in eerste instantie. Eerst denken ze dat ze zijn gekomen om te reageren op ons plan. Sterker nog, om het af te schieten. Dat idee hebben ze gewoon, van: ah, daar komt de gemeente weer, die weten het beter. Je ziet ze dan denken: wat gebeurt hier? Ik heb gewoon erfgransen ... jongens, het is jullie gebied. Alles mag. Het moet wel binnen mijn budget passen, maar ik heb de verhouding van erfgrans tot erfgrans berekend, dus willen jullie heel dure opritjes, wordt de steen iets duurder. Wil je een mooie steen? Nou, dat is wonderbaarlijk – ik heb dat diverse keren mogen meedoen. Ik heb het idee dat de burgers misschien nog wel prijsbewuster zijn dan dat wij zijn. Die zijn er echt heel goed mee bezig."

4.6 Onzekerheden van anderen serieus nemen

In een project voor stedelijke herstructurering waar water werd afgekoppeld vroeg een vrouw: “Kan het kwaad als mijn kinderen het regenwater uit een plas op straat drinken?” De betreffende gemeenteambtenaar reageerde met: “Dat is een domme vraag!” De vrouw was geïnteresseerd in het project, maar zag enkele onzekerheden vanuit haar eigen belevingswereld. De gemeenteambtenaar nam deze onzekerheden niet serieus en dat is hét recept om vertrouwen te verspelen. Als mensen met ideeën komen bij een herinrichting, zijn deze doorspekt met onzekerheden. Door deze serieus te nemen en niet direct als deskundige af te schieten, leg je de basis voor een goed ontwerp.

Robin (over de Molenstraat): “Ze kwamen zelf met schetsen van de straat, met ideeën die ze voor de inrichting hadden. Ze waren al als een club bewoners aan de slag gegaan. Het was nog redelijk onsamenhangend, maar door met elkaar het gesprek aan te gaan en door meting te bepalen of alles wat de mensen willen er ook daadwerkelijk in past, zijn we verder gekomen. We zijn met schetssessie aan de gang geweest. Daar is het huidige ontwerp uit voortgekomen.”

4.7 Relatie met aannemers

Op het moment dat het op uitvoeren aankomt, komen aannemers in beeld. Als je deze met wantrouwen benadert, zie je dat terug in de kosten. Wantrouwen heeft een prijs. Echter, je moet anderen ook niet blindelings vertrouwen.

Bert: “Ik loop zelf wel één op één mee. Maar dat doe ik voor mezelf, omdat ik toch, wat ik maar noem, een gezond wantrouwen heb altijd. Ja, ja.”

Gezond wantrouwen is een vorm van vertrouwen. Het gaat om een balans... en kwestie van geven en nemen. Door vaker met dezelfde aannemers te werken, bouw je een relatie op.

Bert: “Nou, die komt wel met een aanbieding. Ik heb voor mezelf het verhaal ook op papier gezet in de vorm van een bestek, en dan ga ik altijd even afwegen: ‘Waar zitten de verschillen?’ En dan zie ik ook heel snel voor mezelf: ‘Goh, zij benaderen het project van die kant, en ...’ Er zitten vaak toch wel goede kanten aan.”

Bert: “We hebben diverse aannemers om onszelf verzameld. Dit is in concurrentie, maar wel onderhands. Meervoudig onderhands.”

Bert: “Op het moment dat een aannemer iets niet goed doet, komt hij op de rode of oranje lijst te staan. Groene lijst, die mensen nodigen we één op één uit. Rode lijst nodigen we niet uit. Oranje kan bijvoorbeeld onbekend zijn, maar het zou wel een mogelijkheid zijn om die uit te nodigen.”

Harold: “Het is ook zo dat bepaalde beleidsmatige aspecten die wij heel erg belangrijk vinden, zoals social return of investment, hoe gaan we dat, werkbaar, vormgeven. Samen met aannemers die daarvoor open stonden, ga je dan ook een relatie opbouwen. Dat heeft ertoe geleid dat we nu werken met de PSO-ladder, bijvoorbeeld. Dat is ook iets wat ontwikkeld is via het bedrijfsleven, maar dat helpt je gewoon daarbij. Maar vooral ook, wat voor mij een eye opener was, hoe Bert

spart met de aannemer. Hij heeft een heel open projectoverleg, de lijsten liggen op tafel met de prijzen erbij, om daarna het gesprek met de aannemer aan te gaan, van: 'Kom met een alternatief!' En met de goede motivatie."

4.8 Resultaat

Op het moment dat er daadwerkelijk een goede relatie is opgebouwd met bewoners en ondernemers in een gebied – er is dan sprake van een vertrouwensband – pluk je daar de vruchten van.

Wil (over de Componistenwijk): "De tweede werksessie had men van: oh, dat kan niet zo en daar zit nog een oprit. We hebben een straat gehad die nog helemaal omgegooid werd – het langsparkeren en schuinparkeren werd geswitcht – maar het beeld was dat het okay is."

Harold: "Ze hebben zelfs ruimte van tuinen ingeleverd."

Wil: "Ze hebben een meter ingeleverd."

Harold: "In de Componistenwijk heeft de buurt een eigen website ontwikkeld."

Wil: "Een buurtvereniging hebben ze opgericht, een eigen website. Ze hebben ook met z'n allen een speeltuintje ingericht voor kinderen tot vijf jaar. Daarvoor hebben ze het sponsorgeld bijeen moeten zoeken."

Woensdag 28 oktober 2015

De MooiBernheze krant

BERNHEZE BOUWT 15

Dankwoord voor herinrichting Centrum Heesch



Wethouder Rien Wijdeven



Pascale van Heugten



Alwin van Erp



Foto's: Ad Ploegmakers

HEESCH – De centrumondernemers van Heesch hebben vrijdag 23 oktober de gemeente Bernheze en betrokken aannemers bedankt voor het prachtige eindresultaat van de herinrichting van het centrum van Heesch. De centrumondernemers van het nieuwe plein vinden het bijzonder dat het met weinig problemen en zeer voorspoedig is verlopen. Dit is vooral te danken aan de aannemers en de gemeente Bernheze. Zij werden dus ook in het zonnetje gezet.

Wethouder Rien Wijdeven sprak nog een woordje vanuit de gemeente en vertelde dat hij het bij-

zonder vond dat het Centrum Management Heesch de aannemers en de gemeente bedankte, want

meestal is het andersom. Hij gaf alle credits van de gemeente aan Jos Arts en Wil van de Ven.

Pascale van Heugten - voorzitter van Stichting Centrum management Heesch - bedankte ook ieder-

een maar gaf erbij aan dat dit nog maar het begin is. Stichting Centrum management gaat Heesch de komende jaren op de kaart zetten: "Heesch is toekomstbestendig en kan zeker een regionale functie gaan krijgen."

Figuur 5 Ondernemers bedanken gemeente en aannemers voor behaalde resultaat (de MooiBernheze krant)

Als de proces goed verloopt, dan is er ook de dankbaarheid (zie Figuur 5).

Wil (over Centrum Heesch): "Het resultaat is dat je opleverpuntjes krijgt voordat de aannemer weg is. Zo wordt het werk in de gaten gehouden."

Harold: "In het centrum is Wil van de Ven aan de gang gegaan, samen met de bewoners en ondernemers. Hij is afgelopen vrijdag eigenlijk min of meer spontaan benaderd door het centrummanagement. Het was hier al wel afgestemd met het bestuurssecretariaat. De mensen die met de uitvoering betrokken zijn geweest, zijnde Jos Arts, Wil van de Ven, maar ook de aannemer,

de uitvoerder, de onderaannemers... ze waren allemaal uitgenodigd hier op het centrum, door de ondernemersvereniging. Samen met de burgemeester, de wethouder. En de ondernemersvereniging heeft zijn waardering uitgesproken voor hoe het hier is gegaan."

Er zijn vele voorbeelden.

Bert: "Ik ben met Robin in Loosbroek geweest tijdens de dorpsbarbecue. Daar zijn we gewoon op het podium geroepen. Ja, Robin kon er destijds niet bij zijn, dat was in de bouwvak, maar ik heb ook namens Robin iets in ontvangst mogen nemen, met gewoon een applaus van het dorp. Eerder hebben we dat mogen meemaken in Vorstenbosch, Thijs en ik hebben dat mogen doen. De projectleiders en ik zaten er namens de uitvoering bij – ook hoe het gelopen is, dat dat zo is gelopen."

Ook tijdens het planproces wordt waardering uitgesproken.

Harold (over verkeerbeleidsplan, waarbij medewerkers alle dorpen langs zijn gegaan): "Ik vond de reactie van een man uit Heeswijk-Dinther wel heel erg leuk. Die gaf ook gewoon aan, van: 'Ik vind dit wel een heel fundamentele andere aanpak, omdat we niet alleen maar mogen spuwen, maar dat we ook actief worden betrokken bij het bedenken van oplossingen.'"

En als de relatie met een aannemer goed is, zijn er betere mogelijkheden om wensen en budget dichter bij elkaar te brengen.

Bert: "Ik heb het de laatste keer gehad met het onderhoud van fietspaden. Ik kwam niet helemaal uit met het budget. Hoe komen we wel tot elkaar? Toen heb ik gewoon open gezegd: 'Dit is jouw aanbieding, dit is mijn budget. Kijk er eens gewoon goed naar.' En dan komt hij toch, van: 'Als we dat anders doen met de planning ... Ik kan het zo doen.' Dan komen we toch bij elkaar. Die ruimte moet ik hem wel bieden en die bied ik hem ook. Ik heb ook voordat we de aanbesteding gedaan hebben, tijdens de informatie verteld: 'De planning is zo: omdat ik in juli inspecteer, wil ik voor de bouwvak het werk opgeleverd hebben. Dus, dat betekent dat jullie 1 januari kunnen beschikken over de maatregelentoets: dit willen wij gaan doen.' Januari hebben alle asfaltuitvoerders heel veel tijd, dus ze kunnen het bestek gaan maken, ze kunnen alles in een bestekvorm gaan gieten. Dat kunnen ze februari aanbieden in de vorm van een bouwoverleg. Dan sparren we: 'Ik heb dit en dit gezien.' Maart wordt het allemaal goedgekeurd, en dan is de planning ook vrij voor de aannemer. Daarmee bedoel ik – ik noem even een voorbeeld – we hebben acht straten. Die mag hij zelf gaan clusteren, van: dit komt mij heel goed uit in de planning. Dan heb ik een asfaltset over, want wij hebben niet de allergrootste asfaltwerken. Dan wil ik de asfaltset inzetten ... Dus, de verloren uren kan hij opvangen in Bernheze. Daarmee heb ik wel een lagere prijs voor het asfalt kunnen afdwingen. Dat is eigenlijk het idee."

Bert: "Een asfaltset is een asfaltploeg, een asfaltmachine. Dat zijn heel dure machines en er lopen vijf tot zes mensen bij, los van de logistiek met de vrachtwagens. Dus, die zijn eigenlijk helemaal ingepland voor het jaar. Die moeten echt ingepland zijn. Vallen daar hiaten in van één of twee dagen, dan kunnen ze naar Bernheze. Ze weten hoe het moet."

Jeroen Hendriks vertelt dat een goede relatie met de provincie mogelijkheden opent.

Jeroen: “In een ander project, het wijstherstelproject, hebben we eigenlijk helemaal in het voortraject de provincie heel actief betrokken. Er was een subsidieregeling, die was behoorlijk strak. Een voorbeeld daarin was dat wij alle perceeleigenaren die op de breuklijn lagen, benaderd om het gesprek aan te gaan, omdat daar een bepaalde aardkundige waarde aanwezig is, die vervolgens ook weer een natuur- en een watergerelateerde waarde heeft. Gewoon het gesprek aangaan. Het is een heel agrarische omgeving: wat zouden we hier gezamenlijk kunnen bereiken? En al vrij snel in het voortraject kwam ik erachter dat er een aantal heel actieve particuliere eigenaren waren die gezamenlijk wel een stichting wilden oprichten en subsidie bij de provincie wilden aanvragen om een stukje wijstherstel te realiseren. Uiteindelijk is er, uit mijn hoofd, negen hectare als natuur ingericht. Dus, dat is behoorlijk fors voor deze omgeving. In eerste instantie voorzag de provincie niet in particulier natuurbeheer. Door ook de provincie er heel nauw bij te betrekken, heb ik gemerkt dat zij ook geneigd zijn om volgens mij zelfs tot vier keer toe terug naar gedeputeerde staten te gaan om de subsidieregeling te wijzen.”

Samenvattend:

Jeroen: “Het kost meer energie in je voortraject, maar je einddoel wordt er beter of rijker van, net hoe je het wilt noemen.”

5 Aspecten verweven

Bij een adaptieve benadering wordt voorbij de norm gedacht (zie 7.3). Dan komen we terecht bij waarden⁷. Waarden hebben betrekking op aspecten waar betrokken mensen betekenis aan toekennen, oftewel: waarderen. Dat heeft ook te maken met het principe van de participerende overheid (zie 2.4). Daarbij initieer je niet als overheden een proces waarin ‘burgers’ mogen participeren, maar sluit je aan bij processen die al lopen en lever je overheden een meerwaarde. Deze omdraaiing qua rollen vergroot de complexiteit van het proces. Zekerheden verdwijnen, maar de waardering kan groot zijn.

5.1 Meerwaarde bieden

Het gaat erom als gemeente in projecten een meerwaarde te bieden... een toegevoegde waarde. In alle gesprekken is dit aan de orde gekomen. Dat vraagt om reflexiviteit. Wat is de bedoeling van wat we doen? Waar zijn wij nu eigenlijk helemaal mee bezig?

Judith: “Ik ben begin van het jaar met de eerste ideeën begonnen, omdat ik toen wist dat het geld ook beschikbaar zou zijn om ermee aan de slag te gaan. Dan is het in eerste instantie uitwerken, van: ‘Wat wil ik nu gaan doen en hoe wil ik daartoe komen?’”

Bij herinrichtingen kan het om details gaan... die er echt toe doen.

Bert: “Afgelopen jaren zijn we diverse keren op verzoek van ouderenbonden, bejaarden en invaliden uitgenodigd geweest om vanuit het bejaardenhuis te vertrekken. Dan mag je persoonlijk achter een rolstoel met een bejaarde erin: ‘Ga maar even naar de apotheek, loop even naar het centrum.’ En dan zie ik dat ik daar een keurige goot heb aangelegd die aan alles voldoet, en het toch een hindernis is ... Dus, die hebben heel mooie materialen gebruikt in de omgeving van een bejaardenhuis. Terwijl wij het heel goed deden, en ik mezelf ook best op de borst durfde te kloppen, werden we er later mee geconfronteerd, dat we de plank wel heel erg hadden misgeslagen. Dat waren ook wel eye openers om zo met de mensen in contact te komen.”

Bert: “De belangengroepen weten ons steeds beter en sneller te vinden, dat is wel heel fijn. En ook die nemen we voortaan mee in de inrichting. We hebben afgesproken – ik heb dat vorige keer ook gedaan – op het moment dat wij een straat herinrichten, pakken we een heel simpel iets: een inritje, die maken we heel lang, zodat hij ook makkelijk met rollators en rolstoelen genomen kan worden. Terwijl de eerdere, van vijfenveertig centimeter, een onoverkomelijke hindernis was.”

5.2 Aspectenleer

In Figuur 6 zijn twaalf aspecten weergegeven. Deze zijn afgeleid van de vijftien aspecten die zijn beschreven door de Nederlandse filosoof Herman Dooyeweerd in “de wijsbegeerte der wetsidee” uit 1935. Alle aspecten spelen mee in alle projecten en processen en worden pas waarden als er betekenis aan wordt toegekend... door mensen. Wie geen oog heeft voor historische waarden, ziet

⁷ We zeggen weleens: een norm is een gestolde waarde. Een norm biedt zekerheid, maar blokkeert niet zelden creatieve ideeën.

deze niet en kent er dus ook geen betekenis aan toe. Veel aspecten zit in het domein van de ervaringskennis (zie 8.1) en kunnen niet naar een rekensom worden vertaald. Het gaat erom in dialoog aspecten in beeld te brengen en te waarderen, zodat haalbaarheid en aanvaardbaarheid van maatregelen scherp in beeld komen.

Vanuit de traditie zijn de medewerkers van technische afdelingen binnen de gemeente vooral bezig met het fysische aspect: klinkers, trottoirbanden, asfalt, regenwaterputten, riolering, etc. Ze richten zich op de normen (het maatgevende logische aspect) en budgetten (het economische aspect).



Figuur 6 Twaalf aspecten.

In de gesprekken die de input hebben geleverd voor dit narratief wordt duidelijk dat alle aspecten in het spel komen. In dit hoofdstuk worden enkele voorbeelden genoemd in de volgorde van moreel tot linguïstisch en van historisch tot aan fysisch. Sommige citaten kunnen onder meerdere kopjes worden geplaatst. Bij een adaptieve benadering gaat het om het geheel aan waarden.

5.3 Moreel

Het morele aspect betreft opvattingen over wat goed en kwaad is. Hierin ligt de intentie verankerd van wat we in de leefomgeving willen bereiken. Het is een zoekproces. Een voorbeeld waarin het morele aspect helder in beeld komt betreft de aanbesteding van werkzaamheden in de Componistenwijk.

Harold: “Daar zat veel social return in.”

Wil: “We hebben de aannemer gevraagd of hij mee wilde doen met de pilot voor social return. Deze aannemer had veel werk in Nijmegen en dat was een gemeente die veel deed met social return.”

Wil: “We hebben de pso-ladder gehanteerd. Pso staat voor ‘prestatie sociaal ondernemen.’ We hebben toen meerdere aannemers gevraagd en op basis van waar ze stonden op de pso-ladder hebben ze een korting gekregen.”

Harold: "Een college kan zeggen: we vinden sociaal ondernemen zo belangrijk, dus we gunnen in principe niet alleen op de laagste inschrijver het werk. Sociale bedrijfsvoering wordt beloond. Deze werkwijze komt voort uit ons project in de Componistenwijk."

Een ander voorbeeld van het morele aspect betreft de grondhouding waarmee medewerkers een project benaderen. Ooit was dat anders.

Bert: "Ik ben redelijk traditioneel opgevoed, ik doe dit werk al heel lang en het was vanuit het verleden ... Ik weet nog wel het moment, de verkeersbesluiten, dat er vanuit het College gezegd werd van: 'Zet daar even een bord éénrichting neer, want dat vinden wij belangrijk.' En dan zetten wij een bord éénrichting neer. Dan zei iemand: 'Wat is er hier aan de hand?' 'Wij vinden dat het éénrichting is. Punt.' En als je er tegenin ging, kreeg je verbaal ... Dat was gewoon het initiatief: 'Wij beslissen dat als ambtenaar,' en zo gebeurde het. En van daaruit ook uiteraard de houding, op dit moment wel vaak terecht een argwanende houding, van burgers."

Het interesse tonen in wat er in de 'echte' werkelijkheid gebeurt kenmerkt de huidige grondhouding. Deze is, zoals in 3.4 ook al gesignaleerd, niet gebonden aan werktijden van negen tot vijf.

Harold: "Je merkt ook wel, als je mensen belt en je gaat een keer 's avonds langs. Een eenvoudig bezoekje ... Ik ben voor wateroverlast bij mensen langs geweest. Dan pas ik me aan. Zij hebben problemen, zij ervaren die problemen. Ze betalen ook mijn salaris. Gewoon 's avonds langs. Je wint daar zoveel mee, terwijl er ook reacties waren, van: 'Ik heb in mijn systeem gekeken en er is hier geen probleem.' Die mensen verzopen gewoon, bij wijze van spreken⁸."

Judith: "Ik ga vaak parkeerproblemen 's nachts bekijken, gewoon om een uur of één 's nachts, op een doordeweekse avond. Dan heb ik bijvoorbeeld gesport en dan denk ik: 'Ik ga daar nog even heen.' Want wanneer zie je een parkeerprobleem? Als iedereen thuis is. Ik weet dat ik dan ook eigenlijk thuis hoor te zijn, maar ja, dat is de enige manier waarop ik het kan constateren. Anders moet ik maar aannemen van iemand dat er een parkeerprobleem is. Ik heb daar wel eens reacties op gehad: 'Je bent daar echt niet langs geweest, dat kan niet op dat tijdstip.' Mensen geloven je niet ... En ik ga dan niet aanbellen, van: 'Hallo, hier ben ik. Echt!'"

5.4 Juridisch

Het juridisch aspect heeft te maken met de wetten en regels die we moeten respecteren. Het heeft ook te maken met de vraag: hoe leggen we intenties en afspraken vast? Als je iets te strak vastlegt, kun je daar in een later stadium last van krijgen, als inzichten veranderen.

Harold: "De tijd van tegenwoordig gaat ontzettend snel. Je hebt heel snelle ontwikkelingen. Dus, een beleidsplan mag geen star instrument zijn. Misschien een leuke anekdote die wel het één en ander illustreert: wij hebben een bestemmingsplan buitengebied een aantal jaren met veel pijn en moeite vastgesteld, waarin we hebben geprobeerd om zaken te reguleren waarvan we dachten

⁸ Illustratie van Simulacra: beelden die geen relatie meer hebben met de werkelijkheid. Als mensen zich richten op modellen in plaats van de echte wereld, ontstaat er Simulacra.

dat die goed waren, ingestoken door de reconstructie en dergelijke. Wij dachten met de reconstructie dat we als overheid ook wel konden reguleren waar bepaalde activiteiten dienden te gebeuren. Raar is dat eigenlijk, maar ja. Nu heeft de raad duidelijk uitgesproken wat wij als gemeente belangrijk vinden, en dat is wonen, recreëren en landbouw. Nu is er pas geleden een initiatief gekomen om een bed-and-breakfast-achtig iets te ontwikkelen en het plan landelijk in te richten. Het past in de filosofie die wij als gemeente willen nastreven. Maar het past niet binnen het bestemmingsplan. En feitelijk zie je dat vaker: het bestemmingsplan is een instrument, een planvorm van vroeger, vanuit het verleden, toen de maatschappij zich erg langzaam ontwikkelde, en we dachten als overheid te kunnen reguleren...”

Judith: “Het is niet voor niks dat je naar de omgevingsvisie moet.”

Harold: “Precies, maar dat is ook precies wat het Rijk heeft geconstateerd, dat er zaken veranderen, dat er meer dynamiek – dat er sneller ... Je moet kunnen anticiperen op ontwikkelingen. Vandaar dat ook het Rijk daarop anticipeert. Het Rijk is feitelijk met de [Omgevingswet](#) eigenlijk ook al adaptief aan het worden.”

Enerzijds moet je regels respecteren, anderzijds moet je ook flexibel kunnen zijn.

Judith: “Maar ik merk wel dat we overal wel aan het zoeken zijn hoe we mee moeten in een trend. Ik had vanmorgen toevallig nog een gevalletje van een aantal bewoners die een voetpaadje voor hun huis wilden, aan de Nistelrodeseweg. Ik heb gezegd, van: dat moet meegenomen worden in het uitvoeringsprogramma, voorlopig komt dat er dus niet. ‘Maar we willen het ook wel zelf betalen.’ Alleen moeten ze dan toestemming hebben. Dat overleg je dan met een paar mensen en bij iedereen komt het erop neer: dat kan juridisch niet, dat je geld aan bewoners vraagt om iets te maken. Ik zeg: ‘En als ze het dan zelf uitvoeren?’ ‘Dat is eigenlijk ook niet de bedoeling.’ Ergens denk ik van, ik snap de mensen dat ze dat paadje willen hebben. Ik ben ook bij collega’s nagegaan waarom het nooit in de planvorming is meegenomen. Het kan, dat het over het hoofd gezien is. Nu willen de bewoners een pad waar ze zelf geld voor over hebben. Gaan we dan allemaal de starre overheid spelen, van: ‘Het kan niet, het mag niet’? Ik zoek ergens in de organisatie een mogelijkheid, alleen ik weet niet waar ik terecht moet.

5.5 Esthetisch

Het esthetische aspect heeft te maken met schoonheid en aantrekkelijkheid. Bijvoorbeeld, hoe past weg in het landschap? Wat aan alle formele regels voldoet, kan foeilelijk zijn.

Harold (over de Molenstraat): “Mooie huizen staan daar, vind ik.”

Robin: “Het is een oud type woning, van net na de oorlog. Het zijn relatief kleine woningen, maar als je erin staat en je kijkt naar de tuin, dan snap je waarom mensen voor die woningen gekozen hebben. Er is eentje die heeft 800 m² grond. Dat is een hele lap. Het is een gezellig straatje qua uitstraling, echter, er stonden hele grote bomen, van de eerste categorie. Deze bepaalden het beeld van de straat. Er was veel schade aan de riolering en we hoorden dat mensen problemen hadden met hun huisaansluitingen. Het hoofdriool was van voldoende kwaliteit. Die hebben we laten liggen.”



Figuur 7 De Molenstraat.

In alle projecten wordt gestreefd naar een fraai beeld.

Wil (over de Componistenwijk): “De woningbouwstichting wilde hun huurders aanspreken op hun plichten en stelde ook een klein bedrag ter beschikking om de voortuintjes – het was meestal zwarte grond of een bloembak – te gaan verfraaien. Ze hebben een groot aandeel in de woningen in de wijk.”

Het esthetische aspect wordt een waarde als er sprake is van interactie en betrokkenen er daadwerkelijk betekenis aan toekennen.

Jeroen (over LOP): “We zijn trots op wat we daar maken en het mag ook best gezien worden. We hebben ZLTO min of meer uitgedaagd, van: stel maar een projectplan op. Op basis daarvan kunnen we een deel van het krediet best wel beschikbaar stellen. Daar is eigenlijk een tijdje overheen gegaan. Zij waren daar zoekende in. Uiteindelijk hebben we ze zo ver weten te krijgen dat ze zelf hebben aangegeven: we gaan al onze leden benaderen en kijken in hoeverre ze openstaan voor een keukentafelgesprek over landschappelijke inpassing. Dat was vanuit hun kant een behoorlijke exercitie, maar daarin kwam wel vrij snel naar voren dat er toch wel een lid van vijftig, zestig genegen was om in ieder geval het gesprek aan te gaan. Op basis daarvan hebben wij in eerste instantie een kleine twintigduizend euro beschikbaar gesteld om gesprekken te voeren over landschappelijke inpassing – het plan materiaal beschikbaar te kunnen stellen, wetende dat dat een vrij minimaal bedrag is, mocht iedereen wat willen doen op zijn erf.”

5.6 Economisch

Het economisch aspect gaat over kosten en baten. Hoe je een proces ook wendt of keert, je krijgt altijd de vraag van: wat gaat het kosten en wat levert het op? Harold Soffner benadrukt dat het van belang is afweging niet te reduceren tot het kostendomein.

Harold: “Velen zeggen: ‘We moeten bezuinigen!’ Dan moesten we vroeger ontzettend veel geld hebben gehad. En feitelijk zeg ik: ‘Nee, het is niet bezuinigen. Elk jaar maken de overheden een

nieuwe keuze waar ze hun centjes aan willen besteden.’ Dus, elk jaar wordt de pot weer verdeeld. Dan wordt er een integrale afweging gemaakt. Ik word er ook een beetje moe van dat ze telkens dat woord ‘bezuinigen’ zeggen. Stop eens met dat woord ‘bezuinigen’. Elk jaar kijken waar we ons geld aan uitgeven.”

Harold: “Een goed plan genereert vanzelf geld bij de gemeenteraad.”

Geld is vaak gelabeld. Het is de kunst daar goed mee om te gaan, vooral als je de ambitie hebt integraal te werken.

Bert: “Bij beheer zit vaak wel veel beheergeld, maar ik heb ook nog een collega op groen zitten, en daar is het hetzelfde. Als we samen vinden dat iets moet gebeuren, dan gaat dat gebeuren. Voor de gemeente Bernheze zien we later wel: is dat groengeld, is dat weggengeld? Als het moet, moet het en dan moeten we het gewoon doen. Dat wordt ook gedragen van bovenaf van het management, van: ‘Als iets moet van de gemeente, moeten we het gewoon doen.’ Dat móét.”

Haalbaarheid en aanvaardbaarheid komen dichterbij elkaar als je combinaties kunt maken.

Jeroen (over LOP): “Het was de periode na de reconstructie, maar we hadden nog een behoorlijk reconstructiebudget openstaan. Daar moest ook een programma voor opgesteld worden, dus een aantal doelstellingen die ik binnen het landschapsontwikkelingsplan had, kon ik meenemen in wat vervolgens het plattelandsontwikkelingsprogramma werd genoemd. Toen kon ik die twee combineren. Daarnaast zat in het landschapsontwikkelingsplan ook een aantal doelstellingen van Harold vanuit zijn waterplan. Dus, ook die twee hebben we gecombineerd in het landschapsontwikkelingsplan. Doordat al die organisaties en partijen in het voortraject behoorlijk actief hebben meegedacht, is er vervolgens via de perspectiefnota relatief eenvoudig in krediet beschikbaar gesteld. Er is vijftigduizend euro beschikbaar gesteld, niet eens een heel omvangrijk budget om je projecten uit je landschapsontwikkelingsplan te realiseren.”

Het is van belang in projecten vanaf het prille begin reeds kosten in beeld brengen. Het zet een proces op scherp.

Wil (over de Molenstraat): “Ook dat. Ik denk dat er een begroting was gemaakt op vierkante meters. Het is gelobbyd door het dorpsbelang. Deze heeft ervoor gezorgd dat het op de begroting kwam. Toen is er gezegd van: lengte maal breedte keer 50 of 60, hoe het ook was, en dan heb je in ieder geval een beginbedrag. De omschrijving was: het ziet er triest uit, er moet iets gebeuren.”

Harold: “Mijn ervaring is dat als je met mensen gaat praten dat ze vaak meer kostenbewust zijn dan de eigen organisatie. Men is wat voorzichtiger om dure dingen te vragen. Ze zijn redelijk bescheiden, althans dat is mijn ervaring.”

Wil (over Centrum Heesch): “Het budget was in eerste instantie 2,7 miljoen en dat is toen gehalveerd naar 1,3 miljoen. We hebben wat uitgebreid, een paar stukken dorp en de Misse. Uiteindelijk werd het 2,7 miljoen, maar wel voor een groter gebied. We hebben dat vergeleken met een eenheidsprijs van een andere gemeente en wij zaten daar behoorlijk onder qua kosten.”

Bert Ceelen benadrukt dat je niet te romantisch moet denken over waarden en kosten.

Bert: "We hebben nu een aannemer tegen wie we zeggen: 'We maken samen een werk.' Los van het feit dat ik niet naïef ben en weet dat die aannemer voor één doel komt, om geld te verdienen – en ik vind ook dat we dat met zijn allen een keer moeten respecteren ... Ik heb ook af en toe het idee, als ik een collega spreek, dat die het idee hebben dat de aannemer voor liefdadigheid komt. Nou, die komt uiteindelijk ook om geld te verdienen. Aannemers – ik heb met alle groten gewerkt – hebben allemaal wel een stukje boerentrots, want ze willen allemaal een mooi stukje werk maken. En als we daar gebruik van maken, terwijl we in het achterhoofd houden dat ze komen om geld te verdienen, liefst zoveel mogelijk – dan denk ik dat het altijd wel goedkomt."

De baten zijn vaak niet in geld uit te drukken. Vaak gaat het om waarden die bij andere aspecten worden gerealiseerd.

5.7 Sociaal

Het sociale aspect gaat over groepen mensen en hoe ze met elkaar in wisselwerking staan. In de gesprekken is het sociale aspect ruim aan bod gekomen. Daarbij ging het bijvoorbeeld om de karakterisering van een wijk.

Wil (over de Componistenwijk): "De woningbouwstichting had er belangen, met appartementjes waarin huurders snel wisselden: erin en eruit, met allerslag mensen, vaak met weinig binding."

Het meest hebben de medewerkers gesproken over de wijze waarop mensen en groepen mensen in het proces zijn betrokken.

Wil: "Tijdens de tweede sessie – een workshopachtige bijeenkomst – zijn groepjes gevormd, groepjes van 8 à 10 man per straat, om te gaan werken, tekenen en schetsen. Hiervoor konden mensen zich tijdens de eerste sessie opgeven. Er kwamen tussen de 30 en 40 man."

Wil: "We hadden toen drie straten, in eerste instantie. Ik zei: ik wil er ook mensen bij hebben uit de 4^e, 5^e, 6^e en 7^e straat, want jullie komen ook aan de beurt. We kunnen niet alles in één keer behappen. We pakken nu dit gedeelte, dan pakken we die drie straten en daarna andere drie straten."

Robin (over de Molenstraat): "Samen met de mensen – we hebben daar een drietal avonden aan besteed – zijn we gaan uitwerken wat zij bedacht hadden. De werkgroep en de mensen waren dusdanig betrokken dat na uitvoering een soort buurtvereniging is ontstaan. Ze doen jaarlijks nog een barbecue en dat soort dingen. Het heeft best veel teweeggebracht, dat je daar gezellig met z'n allen bezig bent geweest. Het is maar een kleine straat, maar er was wel een openingsfeest. Dat was fantastisch. Het was laagdrempelig."

Robin: "We zijn in de Molenstraat begonnen met een man of acht. Je moet die club niet te groot hebben. Ze moeten wel donders goed weten waar ze mee bezig zijn. Met z'n achten moeten ze wel overleggen met burens en overburen: hoe gaan we de rest van de straat erin betrekken, hoe we

onze informatie gaan halen en brengen? Het geeft niet als ze over hun eigen voortuin willen praten, maar beperk dat. Je moet nu kijken naar het algemeen belang, het belang voor de hele straat. Je met je informatie delen. Je hebt een haal- en brengplicht.”

Ook de sociale waarden die worden gerealiseerd, zijn in beeld gebracht.

Jos (over de Componistenwijk): “Je ziet dat mensen in zo’n wijk samenwerken die voorheen elkaar niet het licht in de ogen gunden. Of ze zeiden hallo tegen elkaar en daar hield het mee op. Nu vormen ze samen een groep, zoals de speeltuinengroep. Er moest een speeltuin gerealiseerd worden en de gemeente heeft gezegd van: dit is het budget. Ze zijn het samen gaan oplossen en hebben externe geldbronnen aangeboord en sponsors. Ze hebben ingeschreven voor Jantje Beton en reclameborden in de tuin gezet van: deze mensen hebben bijgedragen. Hebben we daar iets moois bereikt? Ja, er ligt nu een mooie straat, mensen hebben er plezier – ik ook als ik er voorbij rijd – en het ligt er netjes bij. De mensen gunnen nu elkaar het licht in de ogen en spreken elkaar aan op punten. Kortom: we hebben als gemeente heel veel bereikt.”

Zo nu en dan moet je een spel ook op scherp durven zetten.

Wil: “In de Hoogstraat hebben we lichtmasten staan met armaturen van ruim 1200 euro. Ik heb gezegd: die komen niet hier in de Schoonstraat. Als jullie geen armatuur kunnen vinden onder de 700 euro, gaat het niet door. Ik zei ook: het moet led worden. We nodigden vijf à zes leveranciers uit en stuurden hun het schetsje van Anne. Meer had ik nog niet. Dit is het gebied en laten ze maar met een prijs komen. In mijn raming had ik twee ton opgenomen. Daarvan gaat af Enexis, het uitbreken van de bestaande armaturen... voor 130.000 euro moeten ze het hele belichtingsplan kunnen maken. Zij hebben de kennis en weten wat er mogelijk is. Het gaat om de paal, de armatuur, er moet een stopcontact opzitten voor de feestverlichting, het afvoeren van het oude spul... laat ze maar ontwerpen. Van de zes kreeg ik er vier terug met: moeilijk, moeilijk, moeilijk. Van de andere twee zat eentje net boven de 130.000 euro en de ander er net iets onder. Het kan dus wel.”

Harold: “Je gaat naar de mogelijkheden kijken in plaats van naar de onmogelijkheden.”

Een prachtig voorbeeld van emergentie wordt ingebracht door Bert. Het betreft het fenomeen van: de buurtman.

Bert: “Tijdens die dingen – ik heb die diverse keren mogen meemaken – werpt iemand zich op als de buurtman, het aanspreekpunt van de buurt. En op het moment dat wij afscheid nemen van het proces, van het werk, nemen wij geen afscheid van die man. En die man weet ons vaak naast de buurt heel vaak te vinden: ‘Goh, hebben jullie gezien wat daar gebeurt?’ En dat lukt gewoon heel goed. Ik heb heel goede contacten, bijvoorbeeld nog in Vorstenbosch. Daar drie jaar geleden een project afgerond, daar ga ik jaarlijks nog één of twee keer met iemand koffie drinken. Die heeft namens het dorp een lijstje: ‘Kun je hier en hier naar kijken?’ Laatst heb ik het ook gedaan bij Loosbroek, ook zo’n zelfde project afgerond. Hij spreekt namens de gemeenschap, en dan gaan we kijken. Dat betekent niet dat we één-op-één het lijstje overnemen, maar gewoon één-op-één een gesprek, van: ‘Dit gaan we doen, dit niet.’ En dat wordt ook meteen geaccepteerd, want ze weten,

van: Ze hebben destijds het project keurig afgerond, er alles voor gedaan. Dat werkt heel fantastisch. Ik heb het idee dat ik heel goed weet wat er leeft in de omgeving.”



Figuur 8 Het vertalen van ideeën voor het landschap naar beelden.

5.8 Linguïstisch

Om met elkaar in dialoog te gaan, moet je elkaar kunnen verstaan en begrijpen. Voor een aantal mensen is beleidstaal even onverstaanbaar als Swahili. Er moet dan ook actief worden gezocht naar manieren om jezelf begrijpelijk uit te drukken. Figuur 8 laat zien hoe je ideeën voor de landschappelijke inrichting rond Nistelrode kunt weergeven in beelden. In de gesprekken is regelmatig gesproken over het begrip ‘vertalen.’

Robin (over de Molenstraat): “De bewoners hebben met z’n allen al schetsen gemaakt. Die kreeg ik overhandigd, een mapje met wat spullen erin. Een tekening zat erin. Daar zijn wij gaan vertalen, met een stukje civieltechnisch inzicht.”

Wil (over de Componistenwijk): “Ik heb de tekeningen vertaald naar maatvoeringen, in kleurtjes. Dat was vrij duidelijk, dacht ik, en de mensen ook.”

Harold (over verkeerbeleidsplan): “De kracht van dit verhaal vind ik: als je met beleidsmatige aspecten echt naar buiten gaat, krijg je heel weinig respons van buitenaf, omdat het vaak dingen zijn die de mensen nog niet echt grijpen. En op een gegeven moment haken ze af. En op het moment dat je juist die input moet hebben, omdat het concreet gaat worden, ben je ze kwijt. En daarvoor is die balans, die in dit plan zit, wel heel erg sterk.”

Harold: “We gaan binnenkort een keer fietsen, dan zet ik mijn camera op de fiets en dan gaan we hier door het landschap fietsen. Als we dan een keer een verhaaltje willen houden, kunnen we beelden laten zien. Tekst en citaten doen veel, maar plaatjes ...”



Figuur 9 Centrum Heesch (bron: Google Earth).

5.9 Historisch

Een belangrijk begrip bij ruimtelijke ingrepen is: je moet het verleden kennen om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven. Als er geen begrip is voor wat zich in het verleden heeft afgespeeld op een bepaalde plek, kunnen reacties van mensen verrassen. Het is ook al aangegeven in 4.1: veel wantrouwen komt voort uit ervaringen in het verleden.

De volgende dialoog laat zien hoe het historische aspect een plek krijgt.

Wil (over Centrum Heesch): “Zo’n zes jaar terug hebben ze een verkeerskundige oplossing bedacht om het centrum autoarmer en mensvriendelijker te maken.”

Govert: “Daar is toch één grote lange doorgaande weg?”

Wil: “Ja, het was aan twee kanten eenrichtingsverkeer met in het midden parkeren en bomen.”

Robin: “Het is van oudsher de weg naar Den Bosch toe.”

Wil: “Het is de oude rijksweg.”

Harold: “Het is de oude route van de postkoets tussen Den Bosch en Grave. Daaraan is Heesch ontstaan. Er was een rustpunt voor de postkoets.”

Wil: “De proef mislukte. Er was een hele heisa. De gemeenteraad greep in, in 2011. Alles eruit, stoppen met de proef!”

Harold: “Het was een sectorale proef.”

Wil: “Het werd echt eenrichtingsverkeer. Een knip erin... en we zien wel waar het verkeer naartoe gaat.”

Robin: “Het midden van het dorp: pats boem dicht. Je kon er van beide kanten in en uit maar niet doorheen.”

De tijd gaat door en de maatschappij verandert. Ooit hebben straten afmetingen gekregen die voor die tijd passen waren.

Wil (over Componistenwijk): "De vuilniswagen kan er niet doorheen vanwege het parkeren op straat. Het is een oudere wijk, met wat smallere straten, dubbel parkeren, schuin parkeren, om de auto's kwijt te kunnen. Op een gegeven moment kan er nog wel een luxe auto door, maar geen vuilniswagen."

5.10 Logisch

Het logische aspect heeft te maken met de wijze waarop mensen naar een vraagstuk of een situatie kijken en manier waarop ze redeneren. Logische aspecten verschillen sterk van mens tot mens. Ooit was een logica voor beheerders: "we moeten zo netjes mogelijk binnen de lijnen kleuren." Eind jaren '90 – in de tijd dat medewerkers van de gemeente Bernheze al interesse begonnen te tonen voor adaptief beheer – ontstond er een andere logica, samengevat in de zeven gouden regels voor adaptief beheer⁹:

1. Durf inconsequent te zijn.
2. Sluit aan bij het alledaagse.
3. Begint eer ge bezint.?? Of: Bezint eer ge begint??
4. Promoveer de dragers van het concrete.
5. Ga conflicten niet uit de weg.
6. Wat jij niet wilt dat u geschiedt...
7. Doe eens vaker iets niet.

Uiteraard is er bij deze zeven gouden regels een contramale: het is belangrijk consequent te zijn, je te oriënteren op groteske concepten, reflexiviteit in te bouwen in het proces, etc. Het gaat om het vinden van balansen. De eye opener voor velen was dat er naast vertrouwde logica's andere logica's mogelijk zijn en op zich voelt dat bevrijdend.

Een belangrijke logica die regelmatig in de gesprekken naar voren komt betreft het principe dat je niet alleen naar de onderdelen moet kijken, maar ook naar het geheel (zie ook 3.3).

Robin (over de Molenstraat): "Het waren die bomen, het trottoir was niet meer toegankelijk want de tegels staken recht omhoog, er waren veel problemen bij de huisaansluitingen, het is de 30 km/uur straat en daar past asfalt eigenlijk niet in... het was een total package voor waarom je zou moeten herinrichten."

Een belangrijk besef is ook dat er verschillende mogelijkheden zijn om de interactie met bewoners te organiseren.

Robin: "Het kan ook zijn dat je met een herinrichting bezig bent en alle bewoners uitnodigt. Je hebt dan nog geen werkgroep. Je kunt dan een korte bijeenkomst 's avonds organiseren waarin je een werkgroep vormt. Je kunt ook met die hele club gaan brainstormen. Dat is gebeurd in de Componistenwijk. "

⁹ Tops, P.W. en Weterings, R. (1999) *Een nieuwe glansrol voor de overheid? Doelmatigheid en democratie*. (in Dutch) In: "Gezichtspunten", een uitgave van het CROW over beheer en onderhoud van de openbare buitenruimte. Ede.

Robin: “In de Componistenwijk zijn we in verschillende groepjes aan tafel gaan zitten. Het waren groepjes van 6 à 7. Daar ging je mee sparren. De informatie neem je mee en werk je zelf uit.”

Een logica die regelmatig genoemd is betreft: werk met werk maken.

Wil (over de Componistenwijk): “We waren al bezig in de Hoogstraat regenwaterriolen te leggen en in de Nistelrodeseweg hadden we al verharde oppervlakken afgekoppeld. We hadden bij de Emmauslocatie – een verzorgingstehuis – een ringleiding laten leggen voor het regenwater, enzovoort. Deze wijk paste ook in dat beeld. Dus er kwam waterbeheer, rioolbeheer om de hoek kijken. We kunnen daar een regenwaterriool, een IT-riool neerleggen.”



Figuur 10 De 4V aanpak voor verkeer (bron: Goudappel Coffeng).

Vaak zijn planvormen gevangen in logica's die als vanzelfsprekend worden aangenomen. Het heeft waarde in te zien dat het ook anders kan.

Judith (over verkeerbeleidsplan): “Ik merk wel dat als ik er nu met anderen over praat, ik mensen de ogen kan openen, van: hé, zo kan het ook. En ook hoe erop gereageerd wordt. We hebben regionale samenwerkingen. Ik heb twee weken geleden een presentatie gehouden over waar we nu staan met het nieuwe beleidsplan en hoe we het aanpakken en zo. We hebben ook presentatie gehouden op een minisymposium over duurzame mobiliteit van [CROW-KpVV](#).”

Er ontstaan nieuwe ordeningen.

Judith: “We hebben de oriëntatiefase voor de zomer afgerond. Voor het zomerreces is dat in het College geweest. Daar hebben we ook een zevental uitgangspunten laten vaststellen voor het beleidsplan, die we uit de oriëntatiefase hebben gehaald, van: daar zouden we extra aandacht aan moeten besteden in het beleidsplan, dit moet het uitgangspunt worden om het verdere beleid op te stellen.”

Deze zeven uitgangspunten zijn:

1. Voorkomen, Verkorten, Veranderen en Verschonen;
2. Stimulering van het fietsgebruik;
3. Oplossingen zoeken voor de problematiek in het buitengebied;
4. Verkeersveiligheid, met name in de woonwijken, verbeteren met mensgerichte aanpak;
5. Ketenmobiliteit (met name in relatie tot Openbaar Vervoer) faciliteren en promoten;
6. Stimuleren kleinschalige mobiliteitsoplossingen;
7. Inspelen op de veranderende rol van de overheid.

Deze zeven principes geven richtingen aan. Het zijn intenties (zie 4.3).

5.11 Psychisch

Het psychische aspect heeft te maken met individuele waarnemingen en gevoelens. Het wordt ook wel het sensitieve aspect genoemd vanwege de zintuiglijke waarnemingen die ermee verbonden zijn: zien, horen, ruiken, proeven en voelen. Als het ergens stinkt, is dat een psychisch aspect. Als er in een straat 's nachts weinig zicht is, is dat een psychisch aspect.

Wil (over de Componistenwijk): "Het groen – het is een oudere wijk, 40 à 45 jaar oud – was niks meer. Een struikje, een boompje... het verdiende de naam nauwelijks meer. Verlichting: er staan in een straat van honderd meter lengte twee paaltopjes, sox 18, dan weet je ook wel wat dat voor licht is."

In het landelijke gebied kan ook sprake zijn van teveel licht.

Jeroen: "In die tijd was er behoorlijk wat kritiek, met name vanuit het IVN, op de landschappelijke inpassing van bedrijven. ZLTO zag die tijd ook wel in, van: wij moeten daar iets mee, want er wordt nu vrij negatief naar ons gekeken, omdat er vanuit de verordening ruimte verplichtingen worden gelegd aan landschappelijke inpassing. We kregen zelf signalen uit het buitengebied dat er onder ander hinder is van het licht van de open stallen die er tegenwoordig steeds meer komen in het buitengebied. We willen ze niet verstoppen in een dichte massa van groen, dat is onnodig."

Het psychische aspect speelt ook een rol bij de medewerkers zelf. De wijze van werken in Bernheze resulteert in veel plezier en waardering.

Robin: "De mensen kom je ook tegen in de supermarkt, of de sportclub. Dan wil je ook dat ze op een normale manier met je omgaan en niet van: oh, daar heb je die ene van de gemeente weer."

Robin: "Door de manier van oppakken krijg je veel draagvlak en je hebt er ook plezier van tijdens de werkzaamheden."

Wijk Heesch regelt 't zelf

Inwoners van de Componistenwijk in Heesch kregen het voor het zeggen bij de opknappbeurt.

door Maarten van de Rakt

HEESCH – De opknappbeurt van de Heesche Componistenwijk is bij bewoner Henri Langens in goede aarde gevallen. In fases gaat de hele wijk rigoureus op de schop en bij Langens in de Mozartlaan is aannemer Van Venrooij al langsgeweest. „Het resultaat is goed”, zegt hij.
„We hebben nu in ieder geval een stoep. Voor kinderen die ginds naar de Emmausschool gaan of buiten willen spelen, was het hier gevaarlijk. Ze liepen hier eerst zo de straat op. Een rij platanen is geroid. Daar hadden we veel last van. Vooral van de pluizen. Je hoefde je raam niet open te zetten. Ook hadden we last van wortels”, legt hij uit.
Langens is ook te spreken over de inbreng van de bewoners. „Ik ben hiina naar alle hiieenkomsten ge-



■ Straat voor straat vordert de rigoureuze opknappbeurt van de Componistenwijk in Heesch. De Sweelinkstraat ligt nu helemaal open. foto Peter van Huijkelom

Figuur 11 Op een gegeven moment gaat het om fysieke ingrepen in de leefomgeving.

5.12 Fysisch, chemisch en biotisch

De laatste drie aspecten behandelen we hier in één keer. Eigenlijk draait het als we het hebben over maatregelen in de fysieke ruimte vooral daarover. Het gaat onder andere over klinkers, grond, buizen, auto's (fysiek), de kwaliteit van lucht en water (chemisch) en natuur of de groene inrichting (biotisch). In veel citaten komen deze aspecten aan de orde en worden ze verpakt in een verhaal dat zich vooral richt op de andere aspecten.

Wil (over de Componistenwijk): “De eerste avond hebben we uitgelegd wat we kunnen gaan doen: wat we zouden moeten gaan doen en wat we zouden willen gaan doen. Wat we gaan doen is in ieder geval: de gasleiding moest worden vervangen, de waterleiding zou op dat moment nog meegaan en wij zouden een regenwaterriool leggen. We zouden alle rioolaansluitingen – nog uit de eerste klacht – controleren en zo nodig gaan vernieuwen. Dat wil zeggen dat de hele verharding eruit gaat, van perceelgrens tot perceelgrens, dus stoepje, parkeren en rijbaan. De hamvraag was: zeg maar hoe het terug moet? We kunnen dezelfde stenen terugleggen, maar dat doen we niet. We gaan nieuwe stenen gebruiken: betonklinkers in kleurvast materiaal. We kunnen deze terugleggen op dezelfde plaats, maar als jullie daar andere ideeën over hebben, meer parkeerplaatsen, andere parkeerplaatsen, wat meer groen, wat minder groen, dan mag je dat zelf gaan bepalen. Het maakt mij niet uit waar ik ze neerleg, want het is allemaal open verharding.”

Het biotische aspect komt vooral in het buitengebied aan bod.

Jeroen (over LOP): “We hebben in de gemeente de steenuil als ambassadeursoort. In 2010 kregen we het verzoek vanuit de gemeente ook weer om als gemeente een ambassadeursoort aan te wijzen. Wij hebben de steenuil gekozen, ook weer in overleg in het partneroverleg.”

5.13 Verbinden van specialisten

Het is van belang de ordening van aspecten niet te zien als een soort checklist of een basis voor een multicriteria-analyse. Zo is de aspectenleer nooit bedoeld. Er wordt een ordening geboden die gaat van hoog naar laag, van moreel naar fysiek. Dat wil niet zeggen dat een hoger aspect belangrijker is. De ordening is zo opgesteld dat de hogere aspecten niet kunnen zonder de lagere aspecten. Bijvoorbeeld: een vis kan niet bestaan zonder zeebodem, maar de zeebodem wel zonder vis. Ieder aspect kent zijn specialisten: ingenieurs weten veel over fysica, ecologen over biotische aspecten, wijkmedewerkers hebben gevoel voor sociale processen in een wijk, landschapsarchitecten kunnen de groenstructuur esthetisch inpassen en juristen zorgen ervoor dat regels en wetten worden gerespecteerd. Bewoners zijn de specialisten als het gaat om kennis over de eigen leefomgeving. Iedereen is op één of andere manier een specialist. De kunst is dialoog te krijgen tussen de verschillende specialisten.

Bert: “In een andere gemeente waar ik actief was, werkten mensen nog vanuit hun eigen vakje. Mijn collega’s waren vakinhoudelijk heel goed, maar die zaten echt van: ‘Ja, ik ben een rioolbeheerder.’ Hier in Bernheze komen we samen tot een compromis: zo gaan we het maken. Integraal stemmen we het helemaal af. In die andere gemeente zag ik nog echt van: wachten, wachten, wachten. En dan komt eindelijk een reactie van: ‘Dit is niet goed, dat is niet goed.’ Dan denk ik: ‘Jeminee, jongens, aan de voorkant ...’ En gaandeweg het proces doe je daaraan mee.”

Judith: “Hetzelfde geldt voor de potjes geld, die zijn hier ook niet zo, van: ‘Dit is mijn potje en daar mag jij niet aan komen.’ Ik zeg altijd gekscherend: ‘Hij (Bert Ceelen) is mijn portemonnee, dus ik moet vooral zorgen dat hij niet te ver bij mij vandaan zit.’ Verkeer en vervoer heeft nu eenmaal niet zoveel geld te besteden, maar krijgt wel veel klachten.

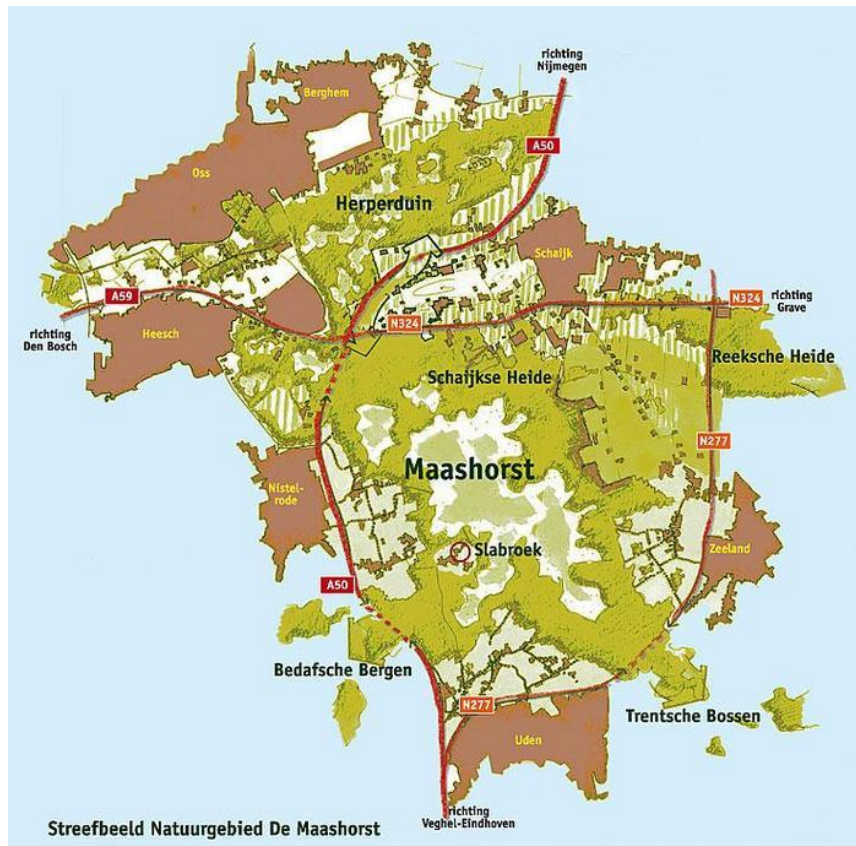
Harold: “Ik moet altijd denken aan een uitspraak bij De Vliert. We hadden bij De Vliert een waterprobleem en dat hebben we opgelost door een verkeerskundig knelpunt op te lossen.”

5.14 Combineren

Door alle aspecten met elkaar te verweven is het mogelijk actoren met elkaar te verbinden en maatregelen te combineren.

Jeroen: “[De Maashorst](#) is een natuurgebied dat bij de provincie behoorlijk hoog geprioriteerd is. Het ligt in de noordoosthoek van Bernheze en verspreidt zich over vier gemeenten, dus Oss, Landerd, Uden en Bernheze. En een groot deel van de eigendommen ligt nog eens bij Staatsbosbeheer. Er zijn ook nog veel particuliere perceleneigenaren. Vanuit het natuurgebied zelf ligt er nog een behoorlijk areaal aan agrarische percelen midden in de natuurkern, waardoor het waterpeil gebaseerd is op die agrarische percelen en niet helemaal past binnen de natuurdoelstellingen. Daar heeft stichting Ark een subsidie gevraagd bij de provincie om die percelen te kunnen gaan verwerven. Daarvan heeft de provincie gezegd: ‘Wij willen best wel een aanzienlijk bedrag beschikbaar stellen.’ Uit mijn hoofd zestien, zeventien miljoen. ‘Maar dan moet de streek ook wel met een bijdrage komen.’ Dus, vanuit de vier gemeenten en het waterschap is al

met al één komma vier miljoen beschikbaar gesteld. Daarmee kwam er een pot voor die stichting om die percelen te verwerven en in te richten, en uiteindelijk het natuurplan, het grotere einddoel voor de Maashorst, te bereiken. Dat is één deel van de opgave die er ligt.”



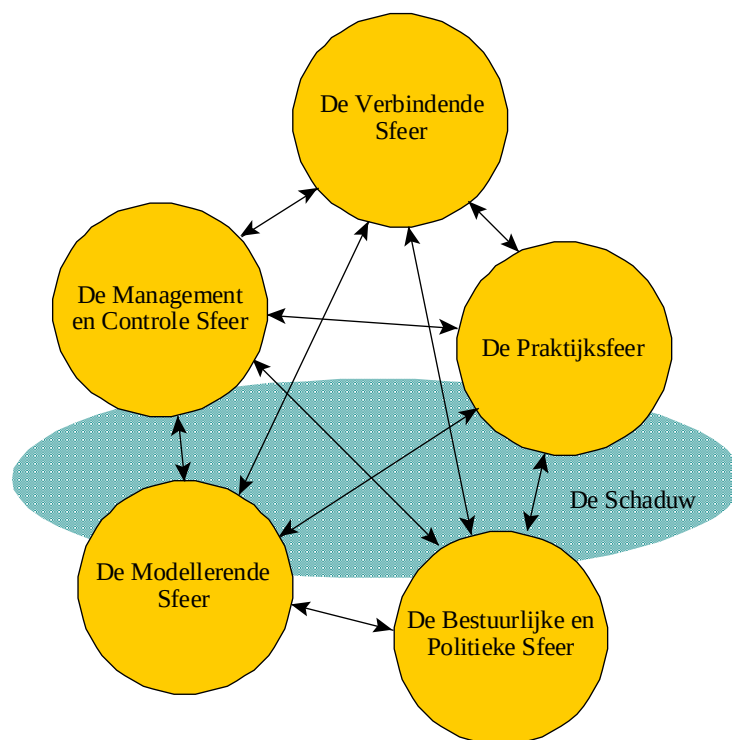
Figuur 12 De Maashorst.

6 Sferen verbinden

Bij een onderzoek naar de betekenis van ervaringskennis in het waterbeheer is geconstateerd dat bij organisaties verschillende Sferen zijn te onderscheiden. Een Sfeer¹⁰ is een groep mensen die onderling ervaringskennis uitwisselen, op informele wijze (zie ook 8.1). Tussen de Sferen echter wordt er uitsluitend formele informatie uitgewisseld, in de vorm van instructies, beleid, rapportages, spreadsheets, nota's, etc. Gevolg is dat de Sferen uit elkaar drijven en er een Schaduw ontstaat waarin mensen klagen – vooral bij de koffieautomaat – en activiteiten ondernemen waarvan ze vinden dat ze moeten gebeuren, maar die buiten de formele kerntaken vallen.

6.1 Het laten stromen van ervaringskennis

Figuur 13 toont vijf Sferen en de Schaduw. Het bijzondere in Bernheze is dat er wel ervaringskennis wordt uitgewisseld tussen de verschillende Sferen en de Schaduw klein is. Uiteraard wordt er hier en daar wel geklaagd, maar dat is menselijk. In de gesprekken is veel gezegd over hoe medewerkers, bestuurders en politici met elkaar omgaan.



Figuur 13 Vijf Sferen en de Schaduw.

6.2 Bestuurlijke en politieke Sfeer

Bij de bestuurlijke en politieke Sfeer hebben we het in Bernheze vooral over het college en de gemeenteraad. De medewerkers hebben de meest directe relatie met het college. Kennis over het spel dat in de raad gespeeld wordt, is van belang. Raadsleden worden niet zelden direct benaderd door bewoners.

¹⁰ Vrij naar Sloterdijk, P. (2004). *Sphären*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Robin: "De Molenstraat is een project dat ik in mijn schoenen geworpen kreeg toen ik hier bij de gemeente begon. Het was mijn eerste project. De bewoners hebben vooraf flink gelobbyd, door regelmatig de politiek te benaderen om iets van de grond te krijgen."

De kunst is om als ambtenaar op de juiste momenten behaalde resultaten te bespreken met en te laten vaststellen door het college.

Robin: "Naarmate je verder gaat in een project, ga je steeds verder trechteren. Je wordt concreter. Er komt dan een moment waarop je het ontwerp gaat presenteren aan de hele straat. Er moet draagvlak zijn bij alle inwoners. Daarna moet je of terug naar de tafel of je bent erdoorheen met enkele kleine aanpassingen. Op dat moment laat ik het ook vaststellen door het college... dat je een ontwerp hebt en dat ze weten wat eruit gekomen is, van: hier hebben we draagvlak mee gekregen. Dat is ook het moment dat ik mijn krediet vrij laat maken, in de begroting. Dan kun je veel nauwkeuriger aangeven van: dat hebben we nodig."

De raad maakt financiële afwegingen.

Wil (over de Componistenwijk): "Twee jaar van tevoren hadden we een raming gemaakt. En zoals een goed functionerende gemeenteraad doet: ze zeggen van we gaan de pilot in, maar met de helft van het geld."

Toch is men doorgegaan met de Componistenwijk. De wethouder was op cruciale momenten aanwezig bij de interactiemomenten met de bewoners en het college hield de vinger aan de pols. Het gaat erom zowel niet te weinig als te veel terug te koppelen naar het college.

Wil: "Toen gingen we terug naar de bewoners. (..) Bij die sessie waren mensen aanwezig die er eerst niet bij waren en helemaal niets wisten. Een aantal van hen was toch wel tegen. Het waren eigenaren van particuliere woningen. Er was een teneur van: 'oh dat is van de andere kant van de straat.' Goed dat de wethouder erbij was die avond. Hij heeft toegezegd: 'we gaan nog het één en ander uitzoeken.'"

Wil: "We hebben het college laten besluiten, ook omdat er nog wat bezwaren waren. Dan sta je een stuk sterker. Het ontwerp was binnen het budget, want we hadden geld vrijgemaakt omdat het een pilot was. Dit was de helft van het originele geraamde bedrag. Het was wel wat puzzelen. Met een stukje riolering, regenwaterriool aanleg, rioolrenovatie – een budgetje erbij – en verlichting, hebben we het kunnen volbrengen."

Wil: "Het gaat ook om het vertrouwen van je leidinggevende en bestuurder. Je moet een relatie met hen hebben – een vertrouwensrelatie – dat als ik naar een sessie ga, dat er niet van alles in de kranten komt. Je hebt dat van tevoren al ingeschat: hij moet mee of niet mee. Hier in het centrum hebben we altijd de wethouder erbij gehad. In de Componistenwijk is hij er de eerste keer helemaal bij geweest en de tweede keer heb ik gevraagd: het zou wel mooi zijn als je in ieder geval de sessie kunt openen."

Wil: “Het gaat van hoog naar laag, niet alleen je directe collega’s. Het is ook bestuurlijk. Als er iets is, ga je naar de wethouder toe. Niet voor elke kolk, uiteraard, maar informeer hem, anders komt hij terug met iets.”

Door ervaringskennis uit te wisselen horen de bestuurders niet alleen de feiten, maar ook de verhalen achter die feiten.

Judith: “Je neemt bestuurders actief mee in het traject. Het is een andere manier van denken, een andere manier van aanpakken, waarschijnlijk ook met andere uitkomsten dan ze van tevoren bedenken. Als je dat niet doet en je legt daar zomaar het verhaal neer, dan is de kans dat ze het afschieten heel groot. Ze zijn dan verrast doordat je totaal iets anders neerlegt dan ze verwachten. Alhoewel het me heel erg meeviel – maar dat komt misschien door het adaptief wegbeheer, dat ze al best wel wat anders denken gewend zijn.”

Bestuurlijke kwaliteit ontstaat als de Sferen actief met elkaar in dialoog blijven.

Harold: “Ze zeggen: ‘Schaalvergroting is nodig om bestuurlijke kwaliteit te krijgen.’ Het gaat om het vergroten van bestuurlijke slagkracht. Bestuurlijke slagkracht heeft te maken met de kwaliteit van het bestuur en hoe je je bestuur behandelt. Ik vind dat de kwaliteit van ons bestuur niet noemenswaardig slechter is dan bij grote gemeentes. Ik durf zelfs de discussie ook wel aan, want ik vind ons bestuur op sommige dossiers zelfs beter.”

6.3 De management en controle Sfeer

Managers hebben te maken met de managersparadox: (1) hanteer een strakke planning en control en (2) laat medewerkers vrij en accepteer fouten. De kunst is om beide takken van deze paradox naast elkaar te laten bestaan. Ze zijn strijdig met elkaar én hebben elkaar nodig. Voorwaarde om deze paradox te kunnen hanteren is dat er tussen de Sferen uitwisseling van ervaringskennis. Dan ontstaat er veiligheid.

Robin: “Als je kijkt hoe wij hier met elkaar omgaan, ook als club, en dat je op elkaar aankunt... het werk gaat altijd door en we zijn er ook voor elkaar. Dat geeft je een heel goed gevoel als je ergens aan begint. Het is een veilig gevoel. Je weet dat je niet onderuit gaat, want we steunen elkaar.”

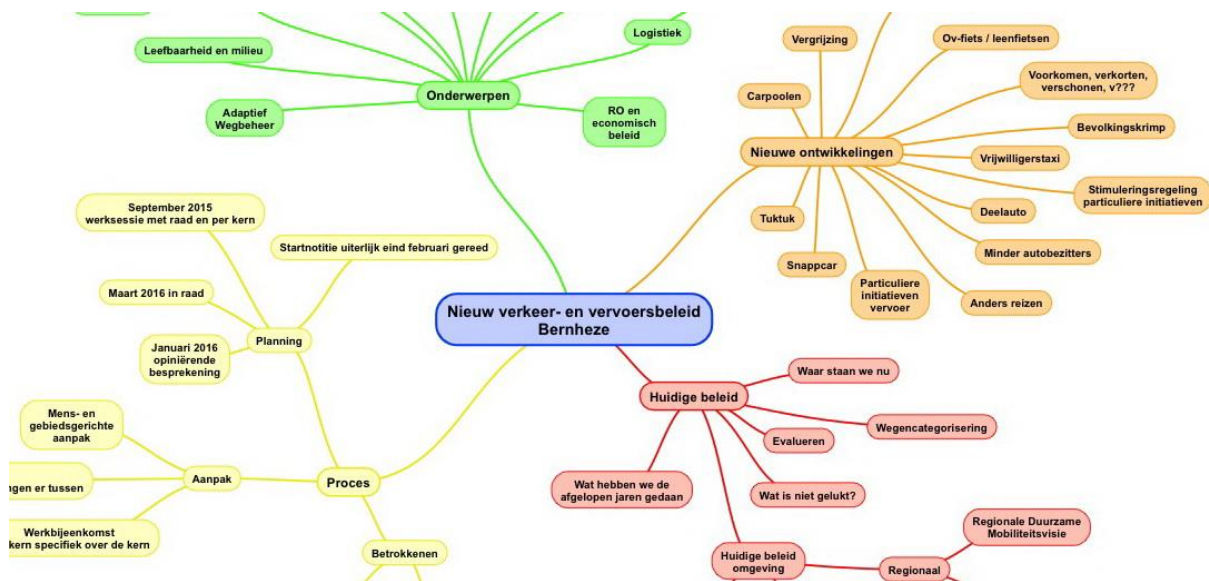
Jos: “Ik sprak iemand uit een buurgemeente. Hij moest constant opletten van: zit er iemand aan de poten van mijn stoel te zagen? Dat hebben we hier niet.”

Bert: “Het is wel heel belangrijk – en die wordt even heel snel genoemd: er is hier geen afrekencultuur. Die moeten we wel helemaal meenemen, daardoor kan iedereen functioneren zoals hij functioneert, en kunnen we ook dingen doen, zonder een angst te hebben, van: wat gaat er gebeuren? We worden uiteindelijk wel aangesproken op het resultaat, terecht, maar er is geen afrekencultuur. Dat is superbelangrijk. Dat wil ik even benadrukt hebben, dat dat niet zomaar iets ... Dat is heel belangrijk.”

Harold: “Een veilige omgeving is cruciaal. Hier heb je zowel op management als op bestuursniveau een veilige omgeving... Ik voel mezelf volledig gedekt...”

In een goede relatie met leidinggevendens zit ook altijd wat van een meester-gezelrelatie (zie ook 8.2).

Jos: “Een mooi voorbeeld is het eerste werk dat ik zelfstandig maakte. Toen kwam ik bij mijn afdelingshoofd en zei: ‘ik heb zoveel geld over gehouden.’ Hij zei: ‘de volgende keer kijk je niet meer naar het geld dat je overhoudt, maar naar: hoe is het gemaakt? Je moet het straks ook gaan beheren. Daar loop je straks tegenaan.’”



Figuur 14 Fragment uit mindmap over verkeer- vervoersbeleid.

6.4 De modellerende Sfeer

In de modellerende Sfeer zijn mensen bezig met het terugbrengen van vraagstukken tot generieke principes, beelden en modellen. Deze helpen bij het structureren van vraagstukken. Ze scherpen de geest. Het punt is evenwel dat mensen in deze Sfeer in verbinding moeten staan met de andere Sferen en beseffen dat modellen dienend zijn aan de ‘echte’ werkelijkheid en niet leidend. Op het moment dat mensen de modellen als waarheid gaan zien en de werkelijkheid buiten als ruis ten opzichte van de modelvoorstellingen, raakt de Sfeer losgezongen van de praktijk. De focus komt ligt dan bij de papieren werkelijkheid (zie Figuur 2).

Harold: “Hoe men vroeger aan een beleidsproces begon, is volgens mij vrij standaard: men kreeg een opdracht, van: ‘Ga hiermee aan de gang,’ en men ging achter de computer zitten en begon ... Typen en heel erg veel teksten te produceren. Men was er heel erg druk mee bezig en men had een beleidsplan. En volgens mij doen nog steeds een hele hoop dat. De vraag is of dat de goede manier is.”

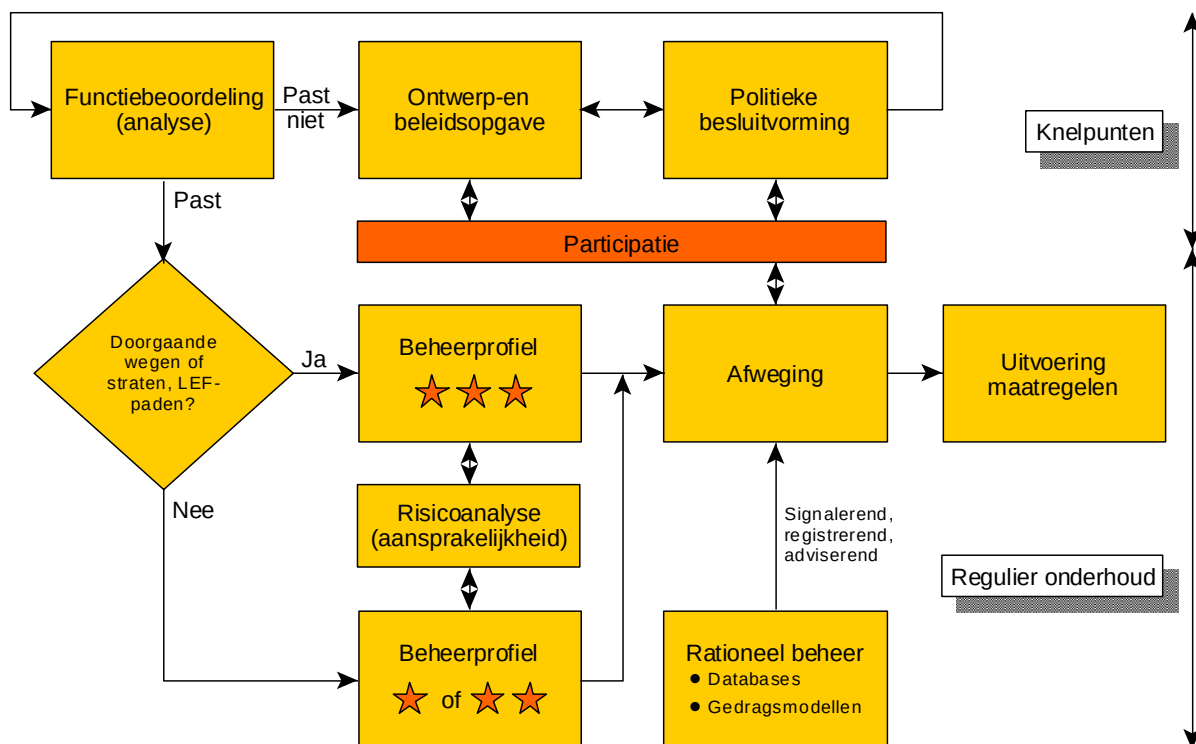
Als er weinig veiligheid is in organisaties blijven specialisten dicht bij hun eigen specialiteit, zodat ze weinig risico lopen.

Harold: “Wat mij voorheen opviel was dat vooral mensen met heel veel titels voor namen en vaak ook nog eens achter, dat die een heel erge monofocus hebben, op datgene waar ze heel veel van

af weten. En dat ze van wat er zich buiten hun scope afspeelt, weinig kunnen brengen, heel weinig zelfs ... Mensen die wat bevlogener zijn en ook wat breder georiënteerd zijn, om het zo maar te zeggen, daar komt juist heel veel uit. Dat is meerwaarde, dat vind ik echt kwaliteit.”

Op het moment dat de context van vraagstukken nadrukkelijker wordt meegenomen, zowel bij planvorming en uitvoering als bij onderhoud en beheer, wordt er gezocht naar andere vormen van structurering, zoals het gebruik van mindmaps (zie Figuur 14).

Judith: “Ik heb een mindmap gemaakt voor mezelf. Dat is eigenlijk mijn start geweest. Ik wist eigenlijk niet goed waar ik moest beginnen, ik had honderd en één ideeën en die maalden allemaal door mijn hoofd. Ik wilde dit en dat en zus en zo. Ik kon de hele wereld erbij betrekken, maar dat wordt hem niet. Dus, ik heb een mindmap gemaakt, waarbij ik het beleid in het midden heb gezet en er allerlei dingen aan heb gehangen. (...) Ik dacht: ‘Wie moet ik erbij betrekken? Welke onderdelen moeten erin komen? Hoe moet het uiteindelijk vormgegeven worden?’ ‘Waar heb ik mee te maken?’ Dat heb ik in die mindmap gezet en die heb ik omgezet tot een plan van aanpak. Die heb ik weer omgezet in een startnotitie, omdat dat een bepaald format is dat we hier voor de Raadscommissie gebruiken. Maar die mindmap is echt het begin geweest, om voor mezelf te ordenen, van: ‘Wat wil ik nu eigenlijk gaan doen, wie heb ik daarbij nodig en wat moet er uiteindelijk uit komen?’”



Figuur 15 Stroomschema rond adaptief beheer (rationeel beheer is dienend).

Bij adaptief wegbeheer (zie hoofdstuk 7) wordt gestuurd op vakmanschap. Dat wil niet zeggen dat er geen modellen meer worden gebruikt. Bij wegbeheer worden de toestanden van wegdekken in een database gestopt en wordt de planning van onderhoud gebaseerd op gedragsmodellen. Dit heet rationeel wegbeheer. Bij adaptief wegbeheer worden deze modellen nog steeds gebruikt, echter niet alles bepalend maar signalerend, registrerend en adviserend. Vakmanschap levert de wijsheid om de

informatie uit pakketten voor rationeel beheer te gebruiken én te negeren, in de juiste balans. Als er dan geen goede verbinding is tussen de Sferen, komt teveel verantwoordelijkheid terecht op de schouders van de wegbeheerder. Is die goede verbinding er wel, dan worden verantwoordelijkheden gedeeld (zie ook 7.5).

6.5 De praktijksfeer

In de praktijksfeer bevinden zich de mensen die vooral buiten bezig zijn, met onderhoud en beheer of de directievoering. Zij zijn de ogen en oren van de gemeente en hebben vaak direct contact met bewoners en bedrijven. Een groot deel van dit narratief gaat over hen en wordt verteld door hen. In gemeente Bernheze staan ze in gezonde wisselwerking met de andere Sferen en wordt er goed naar hen geluisterd. Dat is één van de redenen geweest om bij de uitvoering van projecten geen externen meer in te huren maar eigen mensen in te zetten.

Jos: “We zagen heel vaak het verhaal van: de ingehuurd zijn er vier uur per dag en op het moment dat er problemen zijn, zijn ze er net niet. Dat is niet bewust, maar de praktijk is dat om half vijf komt er iemand thuis en kan z’n oprit niet op. Dan konden wij het op gaan lossen, terwijl we niks van het werk wisten.”

Jos: “In 2010 hebben we een omslag gemaakt van: we huren niets meer in. We hebben op de agenda’s gekeken van projectleiders en ons afgevraagd: wat moeten we de komende jaren gaan doen en wat zou er uitgesteld kunnen worden? Een heel mooi voorbeeld is rotonde de Graafsebaan. Die zouden we in 2010 of 2011 maken. Het is nu 2015 en hij ligt er nog niet en volgend jaar komt deze er ook niet. Het is nog niet noodzakelijk. Je kunt het vooruitschuiven dus hoef je ook geen projectleiders in te huren. Door wat met mensen te schuiven konden we intern zaken op gaan pakken.”

De inzet is dat mensen buiten ‘voorbij de norm’ werken en de context meenemen, in overleg met andere medewerkers en bestuur, zodat er meerwaarden worden gerealiseerd.

Harold: “De scope van externe opzichthouders was beperkt tot het werk, gerelateerd aan het bestek. Een ergernis van mij was een opmerking van een directievoerder: ik heb een goed bestek gerealiseerd. Mij stelling is: ik wil een goed werk gerealiseerd hebben.”

Wil: “Dat is de context en de omgeving. Het is niet alleen het plannetje, de invloed is groter, ook als je kijkt naar het principe van werk met werk maken. Op het ene project heb je zand teveel en op een ander heb je zand tekort. Breng het ernaar toe.”

6.6 De verbindende Sfeer

Tot slot de verbindende Sfeer. Hierbij gaat het om mensen die lijntjes bij elkaar brengen, vooral door betrokkenen in dialoog te brengen met elkaar.

Harold: “Zoals ik eerder zei: ik heb de makkelijkste baan van het gemeentehuis, want ik hoef eigenlijk alleen maar een beetje te kanaliseren wat we allemaal weten. Meer hoef ik eigenlijk niet te doen.”

Govert: “Wat ik proef, het is een cultuur. Ook al komen er nieuwe mensen, ze worden in die cultuur opgevangen.”

Harold: “Eens per week zitten wij met een club mensen bij elkaar, met een agenda die Wil bijhoudt. Geen officiële agenda. We praten dan over datgene waar we op dat moment mee bezig zijn.”

Wil: “En wat je opvangt.”

Harold: “We durven onze onzekerheden te delen. Door onzekerheden te delen vind je steun.”

In alle projecten die in dit narratief aan bod komen worden vele partijen betrokken.

Judith (over verkeersbeleidsplan): “We betrekken er heel veel partijen bij. Dus, het vooral niet zelf proberen op te stellen als verkeerskundige, maar anderen erbij te betrekken: bewoners, ondernemers, allerlei maatschappelijke groepen, maar vooral ook andere vakdisciplines. Verkeer en vervoer is nooit een doel op zich, maar het komt voort uit een behoefte van mensen om te reizen. Dat kan voor werk, school, recreatie, noem het maar op. Dus, je moet vooral ook daar kijken, bij die beleidsterreinen, waarom mensen willen reizen. Waar ze op dat moment behoefte aan hebben als ze gaan recreëren of als ze naar hun werk willen. Hoe kun je vanuit die beleidsterreinen ook de aangrijpingspunten zoeken voor verkeer en vervoer?”

7 Adaptief beheer

In de gemeente Bernheze is adaptief wegbeheer ingevoerd en ook is een nota voor rationeel rioleringsbeheer vastgesteld. In de kern betekent het dat beheer en onderhoud zich meer richten op de praktijk (de 'echte' werkelijkheid, zie Figuur 2) dan de theoretische modellen (de papieren werkelijkheid). Of je al dan niet onderhoud wilt plegen aan een weg, wordt niet alleen bepaald door de toestand van de weg zelf, maar hangt ook af van vele factoren in de context. In voorliggend hoofdstuk wordt er dieper op ingegaan.

7.1 Bouwstenen

Drie belangrijke componenten van adaptief beheer zijn:

1. Het minder sturen op normen en meer op waarden en risico's. Pakketten voor rationeel beheer worden nog steeds gebruikt, maar meer als achtervang dan dat ze bepalen wat er moet gaan gebeuren.
2. Het waarderen van vakmanschap. Vakmanschap wordt niet als sluitpost gezien, maar als uitgangspunt. Om dit vakmanschap te borgen wordt gepleit voor het revitaliseren van Gilden, maar dan wel geschoeid op de leest van de 21^e eeuw. We spreken dan ook over Nieuw Vakmanschap (zie ook hoofdstuk 8).
3. Het ontvlechten van verantwoordelijkheden. Wat zijn de verantwoordelijkheden van bestuurders, het management, de beheerders en de burgers? Bij adaptief beheer worden deze helder vastgelegd.

Andere kenmerken zijn dat het strakke onderscheid tussen planvorming en beheer aan de ene kant en beheer en onderhoud komt te vervallen – er is minder sprake van koude lassen (zie 7.6) – en bewust ingezet wordt op participatie. Er wordt minder gewerkt vanuit het beheerpakket als black box.

Bijzonder aan adaptief beheer is dat het niet zozeer een nieuw model is. Het gaat om de grondhouding waarmee beheer wordt benaderd. Je gaat anders om met betrokkenen.

7.2 Uniek

We kunnen nu constateren dat Bernheze iets unieks tot stand heeft gebracht.

Harold: "Twee jaar geleden hebben we onze beleidsnotitie Adaptief Beheer laten vaststellen door de Raad. Het is met veel enthousiasme gebeurd. Ik ben best wel trots op ... Als ze aan mij vragen: 'Harold, waar ben jij hier in Bernheze het meest trots op wat je hebt gedaan?' Dan is het toch wel dit verhaal: Adaptief Beheer. Het is eigenlijk niks anders dan een weergave van hoe we altijd te werk zijn gegaan, met besluitvorming op een iets ander moment dan we gewend waren. Maar nu ik er langer mee bezig ben, kom ik steeds meer tot de conclusie dat het eigenlijk best wel iets unieks is wat we hier hebben gedaan."

Het is niet iets dat opeens uit de hoge hoed is gekomen. Reeds in de jaren '90 zijn acties ondernomen om adaptief beheer te introduceren. De tijd was er nog niet rijp voor.

Govert: “Harold en ik kennen elkaar vanuit de jaren ’90, toen de eerste ideeën werden ontwikkeld over adaptief beheer. Dat was samen met de CROW. We hadden een project met de titel: ‘maatschappelijke waardering van beheer en onderhoud van de openbare buitenruimte.’ Afgekort R9, geloof ik. Dat was een heel leuk project. We hebben toen goede ideeën ontwikkeld. Dat is uiteindelijk door de grote adviesbureaus de kop ingedrukt, want die wilden beheerpakketten blijven verkopen. Dat was dikke, vette winst. En de bomen groeiden tot de hemel, dus iedereen kon verwisten. Met de crisis is uiteindelijk weer beweging in gekomen. Velen zeiden: ‘Eigenlijk moeten we dat adaptief beheer weer op de agenda zetten.’ Nou, dat is hier in Bernheze gelukt, terwijl het echt een lange tijd uit beeld is gebleven.”



Figuur 16 De Graafsebaan. De weg is overgedimensioneerd.

7.3 Voorbij de norm

Voorheen was de norm de referentie. Deze wordt niet losgelaten, maar minder star gehanteerd. Een beheerder uit Groningen stelde ooit: “waar de norm begint houdt het nadenken op.” Het gaat erom juist dat nadenken te stimuleren. Dat is wennen.

Bert: “Ja, ik heb er wel lang over na moeten denken om het principe van adaptief beheer te laten landen. Ik ben beheerder, dat is niet zomaar. Ik wil iets concreets hebben, ik kan niet altijd even abstract denken, dus het heeft bij mij wel even geduurd voor het geland is. En toen kwam het. Ik zag het in eerste instantie als een bezuiniging en eigenlijk misschien wel een aanval op de manier zoals de wegbeheerder gewend was om te werken. Wij denken redelijk vanuit de CROW-normen, dat is heel makkelijk. In principe doen ze nu nog de inspecties, dat is heel duidelijk: zoveel schade op zoveel vierkante meter is die onderhoudsmaatregel, punt. Heel duidelijk.”

Normatieve benaderingen resulteerden vaak in spanningen en – als gevolg daarvan – veel overleg... in de vorm van vergaderingen.

Harold: “In het verleden hadden we hier een sterk normatief beleid voor wat betreft asfaltwerken. We inspecteerden de wegen, er werd een plan gemaakt conform de CROW-richtlijnen. Vervolgens zeiden we, van: we hebben niet het complete budget, dus ambtelijk gingen we maatregelen kiezen. Dat werk werd aanbesteed elk jaar, er zat een aannemer op en een externe

toezichthouder. Dat heeft ertoe geleid dat er heel erg normatief directie werd gevoerd. En de verhoudingen waren tussen opdrachtgever en directie... die stonden op gespannen voet."

Bert: "Ja, er waren gewoon bijna wekelijks bouwvergaderingen van twee, drie uur waar continu over en weer geknald werd en beschuldigd werd. Dat is geen manier van werken, natuurlijk."

Bij de traditionele manier van werken werd er sterk vanuit potjes gedacht. Wegbeheer was één potje en als je een project deed moest je geld uit diverse potjes regelen.

Harold: "De Kennedystaat werd aangepakt. Er was vanuit beheer aangegeven: achterstallig onderhoud, achterstallig onderhoud. Vervolgens wordt er een projectplan gemaakt en wordt er gekeken wat de beheerdisciplines bijdragen. Hoeveel heb je toen bijgedragen gekregen Wil?"

Wil: "Veertigduizend euro."

Harold: "Zo'n bedrag is natuurlijk een aanfluiting."

Wil: "Dat was dus niks. Het was de systematiek van de CROW bij het beoordelen van de straat. Als deze minimaal scoorde dan was het achterstallig onderhoud. Dat was de benaming. En als je dan feitelijk gaat kijken van: ik heb een miljoen nodig en je vraagt aan de wegbeheerder wat hij kan bijdragen, dan zegt hij: oh dat is achterstallig onderhoud... je krijgt veertigduizend."

Harold: "Dan moet je het oppakken en dan kan het niet zo zijn dat je vanuit de norm, de richtlijn, een bijdrage bepaalt. Het is gewoonweg niet uit te leggen."

Bij de nieuwe werkwijze van adaptief beheer is niet alles anders.

Bert: "We doen jaarlijks onze inspectie om een beeld te hebben van hoe de totale toestand van de wegen is. Dat doen we samen met een weginspecteur en mijzelf, ondergetekende. Waarom doen we dat? Omdat we zelf ook willen weten en zien hoe ons totale wegpakket erbij ligt. En dan samen met de inspecteur constateren of wat hij ziet, of ik dat ook zie. Dat we in ieder geval eenzelfde beeld hebben. We hebben er ook voor gestudeerd, we zijn ook weginspecteur. Gecertificeerd. (...) Dus, wij doen die inspecties. Dat is gewoon nog standaard, in zoverre verschillen wij niet zo heel veel met andere gemeenten. Alleen, op het moment dat er een onderhoudsadvies bij komt, gaan we kritisch kijken ... Bij de wegen hebben we ook een gebruiksfunctie toegevoegd, dus, dat betekent niet alleen van: het is een hoofdrijbaan, maar we willen ook even weten wat de gebruiksfunctie is. Daar hebben we goed over nagedacht. We hebben bijvoorbeeld ook plattelandswegen. Op het moment dat daar een zwaar onderhoudsmaatregel uitkomt, zullen we die zeer kritisch benaderen ten opzichte van een fietspad of een hoofdverbinding."

Govert: "Je kijkt veel meer naar de context van de omgeving, wat er gebeurt ..."

Bert: "Dus, niet zozeer de zwaarte van het onderhoud, maar wel wat de positie van de weg is in het geheel. En ja, is het een plattelandsweg? Is het, gechargeerd gezegd, een doodlopend boerenweggetje?"

Judith: “Of is het een verbinding tussen twee kernen?”

Bert: “Ja, met heel veel fietsers. Het CROW-pakket ziet daar eigenlijk geen verschil tussen. Nou, wij hebben er wel een weging in gemaakt.”

Adaptief handelen is dat je verstandig omgaat met specifieke punten die in de context spelen. Jos Arts vertelt over een situatie bij de aanpassing van Centrum Heesch:

“We hadden de oude lichtmasten gezet, want de nieuwe waren nog niet binnen. Eergisteren waren we begonnen met het vervangen en gisteren werd ik gebeld door een winkelier van: goh, er staat nu een lichtmast vrijwel bij mij voor de deur. Dat klopt, daar heeft de oude ook gestaan. Ja, maar ik ben met vakantie geweest en als ik geweten had dat ie op dezelfde plek zou komen had ik eerder geroepen. Eigenlijk zou hij een paar meter opgeschoven moeten worden. Kan het niet, dan kan het niet, zegt hij. Zo was hij ook al meteen. Ik heb besloten de lichtmast op te schuiven. Het is steeds een afweging die je moet maken met de budgetten. Wat gaat het mij kosten? Ik kijk die winkelier aan. Twee à drie keer per jaar heeft hij daar een podium voor de deur met een modeshow, vanuit zijn winkel. Dat zou niet meer kunnen. Dit is de vrijheid die je als interne opzichter hebt.”

Flexibiliteit is een kernbegrip.

7.4 Vakmanschap waarderen

In Figuur 17 is de kennispiramide van Ackoff weergegeven. Daarin zijn ten opzichte van traditionele kennismodellen twee extra lagen toegevoegd: begrijpen en wijsheid. Tussen weten en begrijpen zit vaak een wereld van verschil. Het is de stap van kennen naar kunnen. De boodschap is dat je iets echt moet begrijpen wil je een basis hebben voor wijsheid, waarbij basis meer is dan het maken van rationele afwegingen en keuzes. Het gaat om betrokkenheid en inleving... het hebben van oprechte interesse in beheer en onderhoud en de mensen die daarbij een rol spelen.

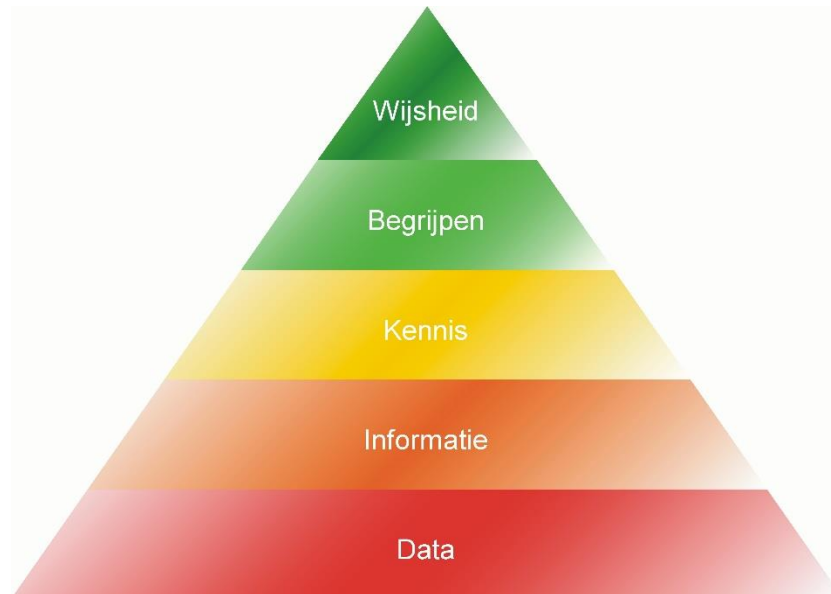
Harold: “Het is hier de cultuur: je wordt gestimuleerd om na te denken; proberen onderscheidend te zijn. Dat is ook een vakmanschap.”

Rationeel beheer richt zich vooral op data en informatie. Dat is ook belangrijk. Wezenlijk zelfs. Het vormt de basis voor de rest van de piramide. Vakmanschap is vooral gerelateerd aan kennis, begrijpen en wijsheid. In de gemeente Bernheze wordt hier sterk op ingezet.

Harold: “We hebben een stukje vakmanschap in huis gehaald en hebben het eigen vakmanschap centraal gesteld. En waarvoor we het doen, is in principe voor onze gemeenschap. Daar doen we het eigenlijk voor. Een stukje vakmanschap daar tegenaan geplakt. Ook het vakmanschap van de aannemer, wetende waar ze voor zijn, om die ook optimaal te benutten. Dat leidt ertoe dat de verhoudingen op het werk veel beter zijn en we veel beter werk krijgen.”

Het opbouwen van de piramide – en dus het opbouwen van vakmanschap – vraagt om tijd. Het gaat er dan ook om niet voor elke klus een andere aannemer te selecteren.

Bert: “We hebben ons werk weggezet in een raambestek. Om met de aannemer een relatie op te bouwen... We hebben een onderhoudsbestek asfalt en een onderhoudsbestek elementen. Voor beide hebben we een verschillende aannemer. Eén aannemer met wie we vier jaar werken. Daarmee hebben we ook net afgesproken: we willen ook vier jaar dezelfde uitvoerder, hetzelfde aanspreekpunt hebben, zodat die, los van de kennis die in het bedrijf zit, ook de filosofie en het idee van de gemeente Bernheze leert kennen. Ja, dat hij onze manier van werken begrijpt. Het eerste jaar is dat even wennen en het tweede, derde en vierde jaar is de ervaring: ‘Het gaat fantastisch.’”



Figuur 17 De kennispiramide van Ackoff (traditioneel beheer zit vooral onderin)

Het gaat over het vakmanschap door alle Sferen heen (zie hoofdstuk 6), dus ook de politiek en het bestuur.

Harold: “Op een gegeven moment voelen gemeenteraadsleden zich ook meer aangesproken op hun eigen vakmanschap. (...) Ze werden aangesproken op hun eigen vakmanschap om een belangenafweging te maken. En toen kregen we een leuk verhaal.”

7.5 Verantwoordelijkheden expliciet maken

Als de norm het richtpunt is en de beheerder heeft als taak deze norm te halen, dan ligt de volledige verantwoordelijkheid bij de beheerder. Op het moment dat op flexibele wijze wordt omgegaan met beheer en onderhoud en naar waarden wordt gekeken, wordt de verantwoordelijkheid breder getrokken.

Bert: “Ook het fijne bij adaptief beheer is dat wij onderbouwen, en het management en het bestuur nemen uiteindelijk de beslissing wat we gaan doen en waarom we het gaan doen, maar ook vooral wat we niet gaan doen. Komen er later vragen of problemen, dan is het altijd heel fijn voor ons om te zeggen: ‘Jongens, we hebben zelf die afweging niet hoeven maken, die is genomen waar die hoort.’ Want zo is het uiteindelijk. We hebben in het verleden gedacht dat wij dat allemaal goed konden, maar uiteindelijk hoort het toch gewoon bij het bestuur.”

Jeroen: “Dan is het ook een bestuurlijke keuze om iets niet te doen, inderdaad.”

Harold: “Wij saneren ook een asfaltfietspad, en dat wordt een half-verhard fietspad – in de volksmond, onverhard. Het komt erop neer dat je beleid zodanig flexibel moet zijn dat je, rekening houdend met de omgeving, de juiste beslissing kunt laten nemen door het bevoegde orgaan. Hetzij het College, hetzij de gemeenteraad. Dat hoort er ook bij. Door zodanig flexibiliteit in onze regels te brengen en een stukje motiveringsplicht bij onszelf als vakmensen ... Wij zijn beleidsambtenaren, we moeten de motivering kunnen vinden om een keuze te maken. In ons rondje hadden wij het ook over hoe wij als overheid zijn en veel normgedreven mensen hebben. Sommige handhavers zijn alleen maar op de aarde om vervelend te zijn en van het slechte van de mens uit te gaan.”

En dan is er ook nog de weggebruiker. Een weg kan nog zo goed zijn ingericht, ingepast en onderhouden, op het moment dat weggebruikers zich niet gedragen ontstaan er alsnog onveilige situaties. We hebben het dus over gedragsverandering. Niets moeilijker dan dat. Toch lopen op dat vlak ook initiatieven in Bernheze.

Judith: “We hebben al drie jaar heel succesvolle e-biketrainingen voor ouderen. Afgelopen jaar hebben we tijdens een Brabantse actiedag en succesvolle verkeersveiligheidsactie gehouden. We hebben hier een prijs gewonnen voor beste regionale actie. Van onze basisscholen heeft honderd procent het BVL-label, het Brabants Verkeersveiligheidslabel. Dat betekent dat het ook op scholen heel erg speelt. Samen met Veilig Verkeer Nederland hebben we een videofilm gemaakt over de gevaren van de e-bike in relatie tot de dode hoek. Daar is veel belangstelling voor vanuit andere gemeenten en dergelijke. Daar heb ik zelfs nog even acteur mogen spelen ...”

Dodehoek actie Bernheze wint regioprijs Noordoost-Brabant!

17 juni



Ben bewust van de gevaren van de dodehoek in Heesch

Op de markt in Heesch werd op 17 juni een vrachtauto geplaatst waarin men kon plaatsnemen om zelf te ervaren wat de dodehoek is. Ook is een videofilm getoond en was er een poppentheater over de gevaren van de dodehoek. Kinderen konden tevens wegwijs worden in het verkeer in de verkeerstuin van Veilig Verkeer Nederland.

Op de scholen in Bernheze wordt de kinderen geleerd wat de gevaren zijn van de dodehoek van een vrachtauto. Volwassenen worden hiermee echter niet bereikt, terwijl het voor hen net zo belangrijk is. Door het toenemende gebruik van de e-bike wordt de problematiek van de dodehoek steeds groter.

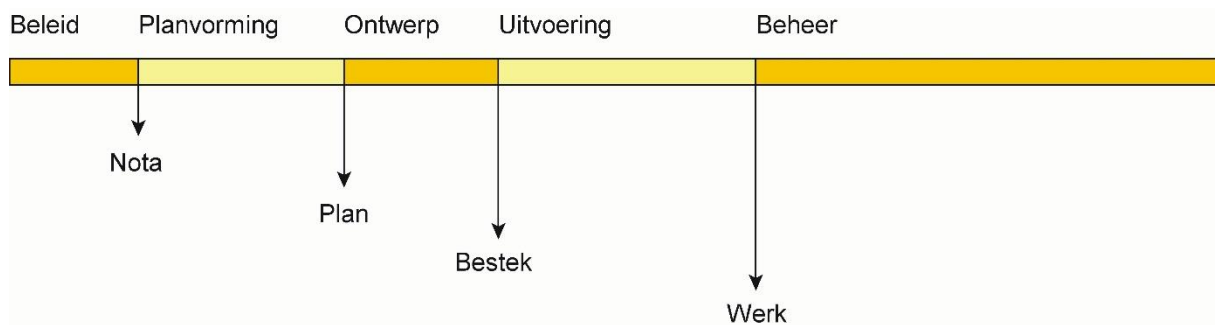
Figuur 18 Eén van de acties gerelateerd aan gedrag van weggebruikers.

7.6 Geen koude lassen

In het proces van beleid tot en met beheer en onderhoud kunnen verschillende fasen worden onderscheiden. In veel gevallen zijn in elke fase andere mensen betrokken (zie Figuur 19). We

spreken dan over koude lassen: de fasen worden ‘koud’ tegen elkaar gezet. Overdreven geformuleerd: het resultaat wordt over de schutting gegooid en daarna moeten ‘de anderen’ zich er maar mee redden. Bij adaptief beheer is dat anders. In ieder geval zijn de mensen uit de praktijk sfeer van begin tot eind betrokken. Daardoor krijg je continuïteit en kun je relaties opbouwen.

Jos (over de Componistenwijk): “Je knipt het werk op in fasen en per fase is er een aantal contactmomenten geweest. Je nodigt mensen uit, zet er koffie neer met koekjes, en praat over het werk. Mensen hebben tekeningen gekregen, ze hebben zelf mee mogen denken. De eerste fase is nu ruim tweeënhalf jaar geleden – de tijd vliegt voorbij – en tot nu toe heb ik geen enkel minpunt uit de wijk gekregen, zo van: dit klopt niet of dat past niet.”



Figuur 19 Bij de traditionele aanpak met koude lassen ontstaan problemen aan de staart van dit proces.

Jos (over de interactie): “Dat is voor de uitvoering gemakkelijk, want je krijgt dan geen problemen.”

Wil: “Jos is betrokken geweest bij de werksessies.”

Govert: “Ook iemand van afdeling beheer?”

Wil: “Jos doet ook beheer, en ook Bert.”

Jos: “Het grote voordeel van het zelf doen: ik doe ook een stukje meer in beheer. Ik weet dat wat ik buiten ga maken straks moet gaan beheren.”

7.7 Het financiële aspect van adaptief beheer

Adaptief beheer is geen bezuinigingsmaatregel, maar een gevolg kan wel zijn dat je goedkoper uit bent.

Govert: “Ik hoor ook steeds bedragen, dat dit uiteindelijk goedkoper is. Wat krijg jij daarvan mee? Adaptief beheer ten opzichte van normatief beheer. Als je strak de normen volgt, ben je heel veel geld kwijt. Met adaptief beheer, met nadenken, minder. Daar hebben jullie getallen van, toch?”

Harold: “Op basis van ons beleidsplan hebben we daar getallen aan gekoppeld. Binnen die budgetten kunnen we ons werk goed doen. Maar als je gewoon logisch nadenkt, is het ook veel goedkoper: we doen veel dingen nu zelf, dus we huren niet meer voor veel geld in, nog steeds voor hetzelfde geld, en ook nog eens beter. En dat klopt ook wel, want feitelijk maken we echte

ontwerpen zelden of nooit meer met dure ingenieurbureaus. Die maken we zelf als organisatie met de bewoners. Dus, die kosten hebben we al niet. We betrekken op het goede moment aannemers erbij, die het werk toch moeten maken en een deel van de engineering voor hun rekening nemen. Dat zit eigenlijk ook in de prijs inbegrepen. Maar de budgetten die we voorheen tot onze beschikking hadden, zijn minder geworden.”



Figuur 20 Gralux.

In het proces wordt continu gewerkt aan het bijeenbrengen van haalbaarheid en aanvaardbaarheid.

Bert: “Het betekent niet dat het onderhoud zomaar minder wordt. Waar vroeger klakkeloos nieuw asfalt gedraaid werd, zeggen we nu: ‘dat valt even helemaal los van het beheer.’ Misschien moet dat bij een industrieterrein bijvoorbeeld gereïnvventariseerd worden. Dan valt het bij onderhoud weg en dan voeren we het op bij de perspectiefnota richting het College en zeggen we, van: ‘Jongens, hoe gaan we dit doen? Willen we dit niet anders doen?’ Dus, die ruimte is er wel. Of ik heb nu als voorstel, dat wel onder mijn budget valt, om een asfaltweg om te vormen in een Graluxweg. Ben je bekend met Gralux? Een half-verharde weg. Een recreatief fietspad, gedeelte Gralux langs het kasteel, gedeelte asfalt vanuit het verleden. Dat asfalt is helemaal kapot als gevolg van wortelopdruk. Ik heb het voorstel gemaakt, in ieder geval richting de wethouder, om die asfaltweg eruit te halen. Geen asfalt meer terug, omdat we de bomen hebben, die heel belangrijk zijn in die omgeving, en om dan Gralux terug te brengen, die wel makkelijk te onderhouden is met wortelopdruk.”

Harold: “Door het integraal te bekijken, wordt dure infrastructuur – dure infrastructuur is de infrastructuur die je niet gebruikt – gesaneerd. Er is wel een langzame beweging die je steeds meer ziet komen. Als je het met elkaar over functies hebt van infrastructuur ... Judith zegt het ook mooi: ‘Vroeger was het verkeers- en vervoersbeleid infrastructuur: op kaarten aangeven en in stand houden.’ Nee, mobiliteit komt ergens vandaan, er is ergens behoefte aan. Door die vragen meer te stellen, maar ook door het er met elkaar over te hebben, ga je veel meer nadenken over die bepaalde functies”.

Harold: “Op het moment dat je weet: ‘Daar gaat iets spelen,’ ga je geen structureel onderhoud meer voeren, maar dan zorg je ervoor dat die wegen veilig zijn. Dan ga je ook minder geld verspillen. Want een structurele onderhoudsmaatregel neem je voor vijftien tot twintig jaar. En

stel dat je infrastructuur nog maar tien jaar blijft liggen, zeg zeven jaar, heb je gewoon dertien jaar kapitaalsvernietiging. Dat soort dingen, door in een vroegtijdig stadium met elkaar te praten, van: 'Dit zijn ontwikkelingen die er zijn,' filter je een heleboel van die standaard onderhoudsmaatregelen uit die je wilde nemen, omdat de infrastructuur aan een onderhoudsbeurt bezig is. Die filter je er allemaal uit door gewoon met elkaar te communiceren: 'Dit speelt er, hier ben ik mee bezig. Deze signalen heb ik opgepikt.' Ik krijg ook signalen van Bert, dat hij zegt: 'Je hebt daar ineens een rioolprobleem in de Beemstraat.' Maar ik wist het niet. Die kwam niet uit het model, want luchtinsluiting zit niet in een model. Maar die pikte ik wel op, het is wel allemaal opgelost. Ik heb een probleem waarvan ik niet wist dat ik het had, maar dat de mensen wel ervaren – dat is opgelost."



Figuur 21 Het nieuwe GRP voor adaptief rioleringsbeheer.

Bert: "Ik kreeg een signaal ook, van: 'Het loopt de WC eruit, tegen het plafond.' Ik zeg: 'Dan is niet het riool, dan is het puur lucht. Het water spuit niet van jouw WC naar het plafond, dat is lucht. Dat is een luchtbel die het uitklapt. Dat is wat er aan de hand is.'"

8 De basis voor Gilde 2.0

Tot slot een korte beschouwing over: hoe verder? De manier van werken in Bernheze is niet het eindpunt, maar een tussenstand. Een belangrijk punt is dat de kennis niet opgesloten moet blijven, maar moet rouleren. In Bernheze kun je leren van andere overheden en andere overheden kunnen van Bernheze leren. Ook om jongeren te interesseren en op te leiden voor het vakman of vakvrouw voor het toevoegen van waarden in de leefomgeving, is het een idee om samen met andere overheden gilden te re-introduceren, aangepast aan de 21^e eeuw.

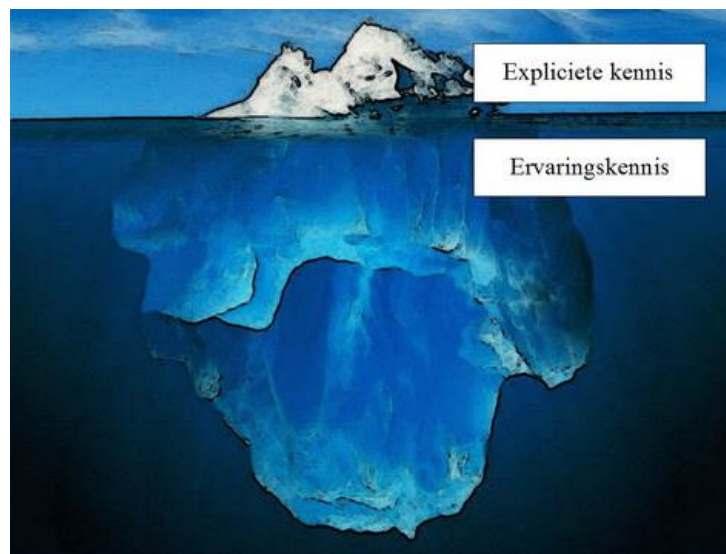
8.1 De kennisdimensie

Er is in dit narratief veel gezegd over kennis en vakmanschap, zoals in (zie 2.3).

Bert: “Daarbij vooral het GBV gebruiken, het gezonde boerenverstand. Dat klinkt heel simpel, maar het is eigenlijk niet anders.”

Kennis vormt de basis. Daarbij is de aandacht vooral gericht op ervaringskennis. Mensen met ervaringskennis zien patronen.

Robin: “Het is ook een kwestie van ervaring, dat je denkt van: die kant zal het wel opgaan.”



Figuur 22 De kennisijlsberg (ervaringskennis is de basis voor vakmanschap).

Ervaringskennis wordt ook wel impliciete kennis genoemd, of ‘tacit knowledge’ wat letterlijk vertaald ‘stilzwijgende kennis’ betekent. Je kunt deze niet vangen in boekjes, procedures en normen. Het is verbonden met mensen.

Judith (over verkeerbeleidsplan): “Bijvoorbeeld, een plaatje van de ijsberg (zie Figuur 22). Het topje van de ijsberg, boven de zee, dat zijn de normen en richtlijnen. Maar een heel deel van de ijsberg zien wij niet en dat is het gedeelte ‘beleven’. Daar zijn we als verkeerskundigen helemaal niet goed in, om daar ook naar te kijken, maar beleven is juist het stukje dat onze inwoners doen – die beleven de situatie. En wij moeten als verkeerskundigen, technische mensen, veel meer die

normen en regeltjes loslaten en kijken naar dat deel beleven, het deel van de ijsberg dat eigenlijk onder water zit.”

Iedereen heeft ervaringskennis. Zoals betoogd in 6.1 is het van belang dat de ervaringskennis gaat stromen, binnen en tussen de Sferen, tussen gemeente en bewoners en ook de aannemers.

Jos: “We werken met aannemers die we kennen. We hebben een vrij ruim aanbestedingsbeleid bij onze gemeente. Daarbinnen hebben we een clubje van aannemers dat wel wisselt van samenstelling. We bepalen hier van: wie laten we inschrijven op een werk? Wie zou het mooi passen? Je weet van deze aannemers dat je niet achteraf hoeft te vechten over de laatste centen. Dan begint het werk al prettig. Bij een grotere aannemer heb je vaak het eerste contact met advocaten, terwijl je nog niet weet wie de uitvoerder is.”

8.2 Gilden 2.0

Om kennis op peil te houden en uit te bouwen is het van belang dat zowel expliciete kennis als ervaringskennis wordt overgedragen. Expliciete kennis komt pas tot leven – in de stap van weten naar begrijpen (zie Figuur 17) – in de praktijk. Daarom is het ook zo belangrijk jongeren in de projecten te betrekken.

Robin (over de Molenstraat): “Het grappige was dat er een jongen in dat groepje zat die zeer enthousiast was. Hij was bezig met een opleiding. Ik kwam hem recentelijk tegen. Hij werkt nu bij een groenbedrijf dat parkjes aanlegt en dergelijke. Daar zit hij op de ontwerpafdeling. Het is dan mooi om te zien dat zo’n iemand goed terecht is gekomen.”

Stagiaires, afstudeerders en trainees vinden ook hun weg naar Bernheze.

Wil (over Centrum Heesch): “1 mei of juni 2011 is er een trainee gekomen, Anne van Boxtel. Zij had als afstudeeropdracht aan de TU: doorgaande wegen in kleine kernen. Ze had een plan gemaakt en mede omdat de wethouder in de buurt woont heeft het enige bekendheid gekregen. Ze is toen bij ons als trainee gekomen.”

Wil: “Ze heeft haar werk heel goed gedaan. We hebben een werkgroep en een klankbordgroep ingesteld. De werkgroep was intern, met de wethouder erbij, een stedenbouwkundige en een externe landschapsarchitect. Binnen een jaar hadden we het plan klaar, om in juni 2012 in de gemeenteraad te behandelen.”

Harold: “Naast Anne hadden we ook een stagiaire van de MTS en die was heel handig met tekenen. Die hebben we tegen Anne aangeplakt. Die kon visualiseren.”

Wil: “Die kon vogelvluchtvisies maken.”

Samenwerking met buurgemeenten resulteert ook in uitwisseling van ervaringskennis.

Judith (over verkeerbeleidsplan): “We hebben een duurzame mobiliteitsvisie regionaal opgesteld. En die visie moet als een soort kapstok fungeren voor alle lokale, gemeentelijke verkeers- en

vervoersbeleidsplannen. Dus, iedereen moet daar een haakje vinden om zijn plan aan op te hangen.”

Harold: “En misschien ook wel een leuke, bij de burens zijn ze ook met een verkeers- en vervoersplan bezig. Daar is Judith ook aangeschoven bij enkele inwonersavonden. Daar zie je ook een heleboel dingen die gebeuren. Daar klankborden we dan intern over, van: ‘Wat gaat goed en wat gaat niet goed?’ Dat helpt allemaal bij aan het op een heel open manier het proces in te gaan.”

Govert: “Je kunt veel leren ook van andere buurgemeenten.”

Harold: “Precies.”

Het idee van [Gilden 2.0](#) zet in op het expliciet maken van leerprocessen binnen de gemeente in samenwerking met andere overheden, markt en maatschappelijk middenveld, om het stromen van ervaringskennis tussen Sferen en disciplines bewust te organiseren en daarbij iets van de aloude meester – gezelschap – leerling relaties te herstellen. De traditionele gilden blokkeerden innovaties. Dat is bij Gilden 2.0 nadrukkelijk niet het geval. Technische en sociale innovaties zijn juist de inzet.

8.3 Ambitie

Voorliggend narratief is een eerste stap om wat er in de gemeente Bernheze gebeurt niet alleen te verankeren, maar ook te verbinden met andere initiatieven in Nederland en Europa.

Harold: “Het Ministerie is ook heel geïnteresseerd in deze andere manier van werken – om die daar hier ook in te betrekken. Ik heb het streven om adaptief beheer nog een stapje verder te krijgen: 1 oktober heeft de gemeenteraad besloten om zelfstandig te blijven en wil de gemeente haar sterke punten profileren, naar buitenom het te laten zien: ‘Wij kunnen voor de omgeving ook iets betekenen.’ (...) Adaptief wegbeheer, de adaptieve gedachte, is voor de gemeente Bernheze in mijn optiek een ‘unique selling point.’ Dit is iets waarmee wij ons op de kaart kunnen zetten. En als we daar een beetje hulp bij kunnen krijgen van het ministerie van IenM, dan zal dat ons echt helpen. Het zal ook onze buurgemeenten helpen beter hun taken te kunnen uitvoeren.”

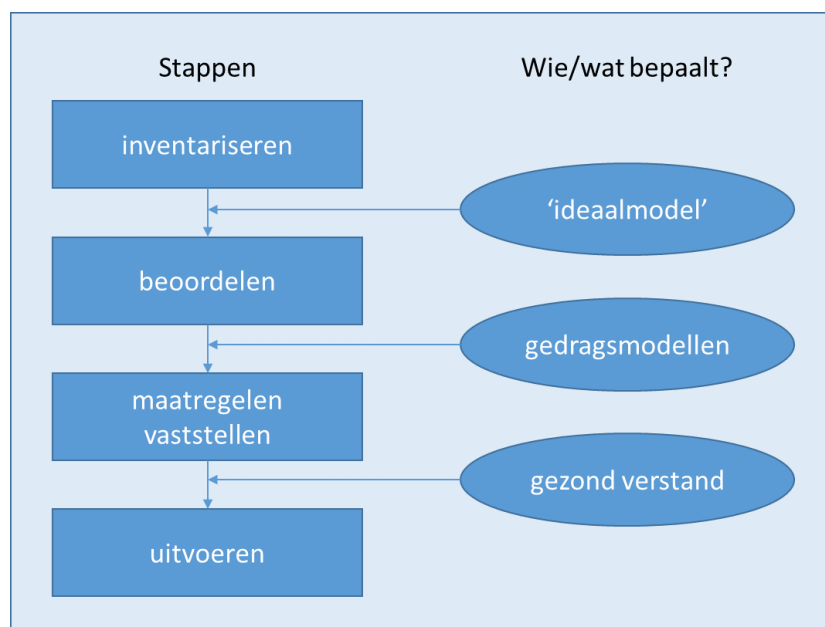
Wat gaat gebeuren, is emergent (zie 3.3). Het is een verrassing. De reis tot nu toe was al spannend en inspirerend. Het vervolg kan nog spannender en inspirerender zijn.

Bijlage: Essay over mens, model en meting

Het is soms een beetje verwarrend. Je hebt rationeel beheer, asset management en adaptief beheer. Zijn dat concurrerende benaderingen? Nee. Asset management is de logische opvolger van rationeel beheer. De kracht van asset management is dat je naar de gehele levenscyclus van objecten kijkt in plaats van alleen naar de actuele toestand en de gewenste toestand. Adaptief beheer heeft vooral te maken met de manier waarop je met rationeel beheer en asset management omgaat: de grondhouding. Volg je klakkeloos wat uit de modellen komt of blijft je kritisch nadenken en ga je in dialoog met anderen? Adaptief beheer staat symbool voor de mensdimensie van beheer. Rationeel beheer en asset management zijn gereedschappen, adaptief beheer geeft mensen aanwijzingen over hoe je deze goed kunt hanteren.

Toenemende complexiteit

De afgelopen decennia hebben we een enorme ontwikkeling doorgemaakt als we kijken naar beheer en onderhoud van de openbare buitenruimte. Tot in de jaren '70 namen beheerders actie op basis van wat zij zelf waarnamen en vonden. En – zo werd gezegd – hoe beter de beheerder het spelletje van de gemeentelijke begroting beheerste, hoe meer hij gedaan kreeg. Sommigen verwoordden het als volgt: “Hoe groter de mond van de beheerder, hoe meer geld er was voor het beheer en onderhoud in zijn wijk.” De kwaliteit van het beheer was sterk afhankelijk van de kwaliteit van de wijkbeheerder. Lokaal resulteerde dit in gevoelens van onrechtvaardigheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat vanaf de jaren '80 modellen voor rationeel beheer uit de Verenigde Staten kwamen overwaaien.

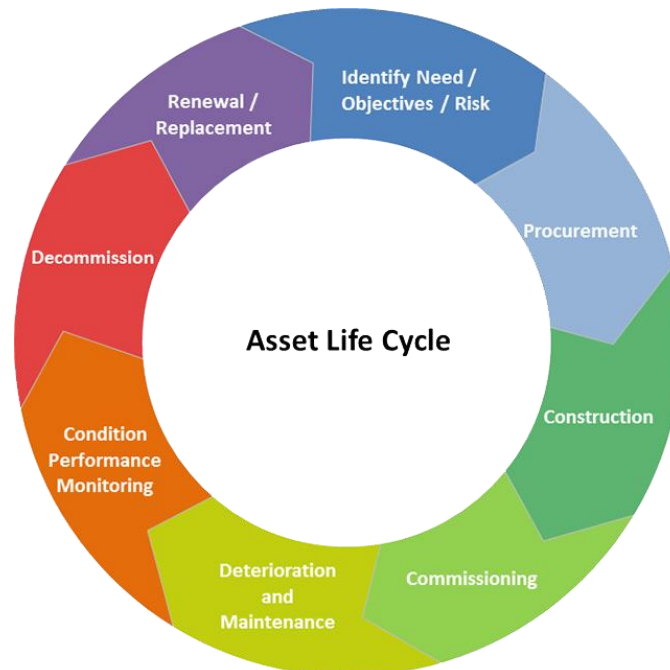


Figuur 23 Principes van rationeel beheer.

Met rationeel beheer meet je de toestand van een object – de weg, de rioolbuis, etc. – en maken gedragsmodellen een voorspelling voor wanneer welke maatregelen moeten worden genomen om een gewenste toestand te handhaven. Het object voldoet dan aan het 'ideaalmodel': de normen. Aan het eind van het proces kan de beheerder op basis van gezond verstand nog correcties aanbrengen.

Dat noemen we: het beheerdersoordeel. Rationeel beheer biedt structuur, is rechtvaardig en staat voor doelmatigheid.

Het afgelopen decennium is duidelijk geworden dat rationeel beheer te eenzijdig gericht is op onderhoud. Het gaat bijvoorbeeld bij straten, wegen en leidingen ook om constructie, vervanging, sloop en hergebruik, met als ideaalmodel *Cradle to Cradle*. Voor een goede inrichting en beheer van de openbare buitenruimte moet je de gehele levenscyclus in beschouwing nemen. Dat is de essentie van asset management. Asset management is integraler en completer van opzet dan rationeel beheer en kan daardoor een groter deel van de complexiteit van de leefomgeving aan. De systemen – modellen – die asset management ondersteunen worden steeds completer en geraffineerder.



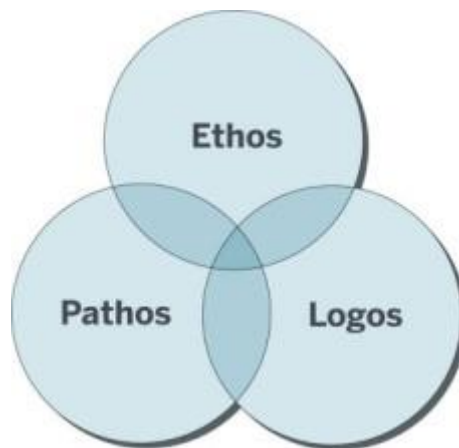
Figuur 24 Levenscyclus bij Asset Management.

De complexiteit van de openbare buitenruimte wordt echter niet alleen bepaald door de objecten – het systeem dat we inrichten en beheren – maar ook door de context: wat er specifiek speelt. Ieder gebied heeft een eigen identiteit en is uniek. Daar komt bij dat de mensen die er wonen, werken en recreëren niet binnen een model te persen zijn. Ze denken na, klagen, zijn creatief, organiseren activiteiten en worden daarbij steeds mondiger. Educatieve argumenten spelen nadrukkelijker een rol. De vraag die we bij adaptief beheer stellen is: hoe gebruiken we de tools van rationeel beheer en asset management zodanig dat deze goed aansluiten op de processen die spelen in de context, zodat (1) het vakmanschap van betrokkenen goed wordt benut en versterkt en (2) de leefbaarheid toeneemt? Met adaptief beheer brengen we mensen in beeld. Niet alleen de mensen die wonen, werken en recreëren in een gebied, maar ook de beheerders, bestuurders en politici. Samen maken ze het spel.

Praktische wijsheid

Hoe zie je de verantwoordelijkheid van de overheid bij inrichting en beheer van de openbare buitenruimte? Wil je puur aan normen voldoen – het ‘ideaalmodel’ – of wil je meer? Normen zeggen iets over de objecten – de assets – maar niets over de specifieke context waarin je maatregelen neemt. Normen zijn generiek. Kortom: een deel van de complexiteit wordt niet meegenomen. De

vraag is dan: is dat erg? Enerzijds niet, want als je aan de normen voldoet kan niemand je iets maken. Je hebt aantoonbaar het juiste gedaan en dus kan niemand je voor het gerecht slepen, of iets dergelijks. Normen bieden zekerheid en veiligheid. Anderzijds is het wel erg, want het geheel kan eruit zien als een zootje en mensen kunnen ondanks alles toch ontevreden zijn. Op onderdelen gebeurt het correcte, maar het geheel past niet in de omgeving en draagt niet bij aan de leefbaarheid. En dat is te betreuren. Je hoort het vaak: “het geheel is meer dan de som der delen.” Welnu: dat wat meer is dan de som der delen noemen we *emergent*. Een één ding staat vast: begrippen als kwaliteit en leefbaarheid zijn emergent. Je kunt ze niet volledig verklaren uit de onderliggende processen. Je kunt ze ook niet met een model genereren. Omgaan met complexiteit betreft in belangrijke mate het toelaten van emergent gedrag en dat is mensenwerk!



Figuur 25 Het gaat om de balans.

Als overheid streeft je naar wijsheid. Het voldoen aan normen kan daar een onderdeel van zijn, maar volstaat niet. Aristoteles stelde dat als je overtuigend wilt zijn er sprake moet zijn van praktische wijsheid (*phronesis*). Deze kent drie dimensies: logos, pathos en ethos. Bij *logos* gaat het over logica en consistentie. Je kunt zondermeer stellen dat rationeel beheer en asset management heel veel logos leveren, meer dan voldoende om beheer goed uit te voeren, vanuit een normatief standpunt. Het begrip *pathos* heeft een relatie met empathie. Het gaat om inleving, emotie en passie. Wil je in woonwijk activiteiten uitvoeren die gewaardeerd worden, dan moet je weten wat er leeft bij de bewoners. En als het niet gewaardeerd wordt, worden mensen boos, wat ook van waarde kan zijn. Veelal worden emoties gelijk gesteld aan irrationeel, maar zonder emoties zijn mensen niet in staat goede beslissingen te nemen (zie [link](#)). *Ethos* staat voor de grondhouding van degene die iets wil bereiken. Hieraan zijn begrippen gekoppeld als: geloofwaardigheid, autoriteit en vertrouwen. Er is ook een duidelijke relatie aanwezig met ethiek. Bewoners voelen vaak goed aan of medewerkers van de gemeente iets echt menen of omdat ze iets doen omdat ze het moeten doen. Ook weten ze wanneer de politieke en bestuurlijke arena oprecht is, of vooral bezig is met eigenbelang en bureaucratische spelletjes. Adaptief beheer zet in op een gezonde balans tussen logos, pathos en ethos. Alle drie moeten ze gelijkwaardig in het spel komen.

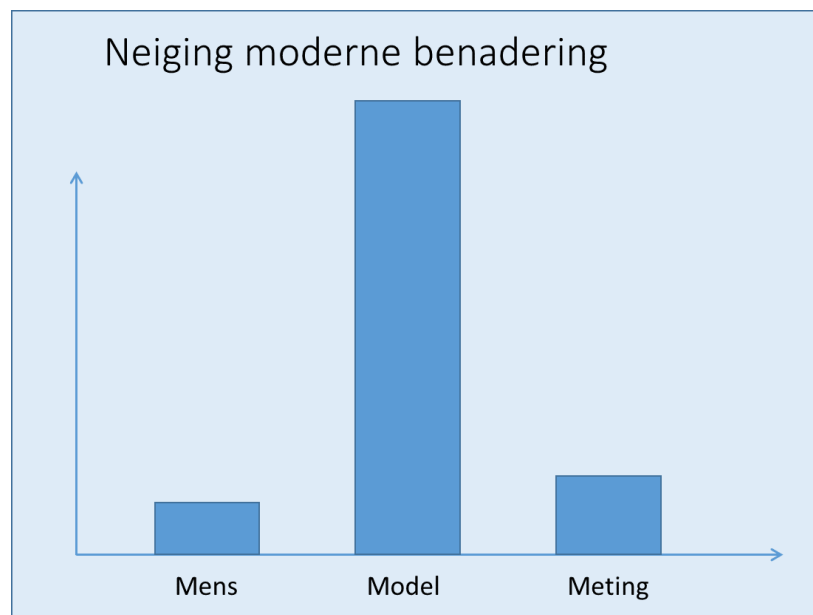
In relatie tot de complexiteit van processen in de leefomgeving spreken we als we over de inzet van de overheid hebben ook wel over *collectieve wijsheid*¹¹. Collectieve wijsheid is emergent. Er wordt dan een kwaliteit bereikt die geen van de betrokken actoren los van de anderen had kunnen

¹¹ Alan Briskin et al. (2009) *The Power of Collective Wisdom*.

bedenken. Juist in de interactie tussen de betrokkenen – of het nu bewoners zijn, bedrijven of overheden – ontstaat collectieve wijsheid. Briskin *et al* (2009) stellen dat een proces dan aan de volgende voorwaarden moet voldoen: (1) je moet diepgaand luisteren, (2) niet streven naar absolute zekerheid, (3) de problematiek vanuit verschillende perspectieven bekijken, (4) respect hebben voor anderen, (5) accepteren dat niet iedereen en alles ideaal is en (6) denken vanuit mogelijkheden in plaats van beperkingen. Wie de hoofdstukken in het narratief over de Bernhezer Benadering leest, ziet dat de medewerkers van de gemeente Bernheze intuïtief – op basis van gezond boeren verstand – deze voorwaarden realiseren.

Mens, model en meting

Om tot wijsheid te komen zijn er drie informatiebronnen: mens, model en meting. Duidelijk is dat rationeel beheer en asset management – als manifestaties van *logos* – vooral drijven op metingen en modellen, in een streven tot objectieve uitspraken te komen. En nu het bijzondere: er is in het huidige tijdsgewricht een soort ongeschreven streven de kwaliteit van de uitkomsten van deze gereedschappen volledig onafhankelijk te maken van de gebruiker. Of het nu een kluns is of een vakman die achter de knoppen zit: het resultaat moet hetzelfde zijn. Mensen worden gezien als bronnen voor falen, metingen en modellen staan voor betrouwbaarheid. Aanvullend: metingen zijn duur, dus wat je met modellen kunt doen, doe je met modellen. Zo ontstaat het beeld dat geschetst is in Figuur 26.



Figuur 26 De laatste decennia zijn modellen steeds meer gaan domineren.

In de techniek spreken we bij de relatie tussen mens, model en meting over de zogenaamde ingenieursfactor. Hoe hoger de ingenieursfactor, hoe groter de afhankelijkheid van de mens. Stel, je legt een vraagstuk voor aan vijf mensen en voorziet hen van dezelfde modellen en data. Als ze tot exact dezelfde output en conclusies komen, is de ingenieursfactor 1,0. Als de antwoorden 20% afwijken, is de ingenieursfactor 1,2. Het streven is om modellen zo goed en betrouwbaar te maken dat de ingenieursfactor 1,0 is.

Is dat reëel? Afgezien van het feit dat mensen waarde hebben is het tevens onmogelijk de afhankelijkheid van mensen volledig te elimineren. Dat toonde TUD-student Julius van Stokkum aan

tijdens een Werkplaats over de toetsing van waterkeringen. Hij ging uit van de volgende situatie. Stel, de modellen die je hanteert zijn 100% juist en je hebt oneindig budget voor meten, weet je het dan exact? Op basis van een statistische analyse laat hij zien dat je dan nog steeds geen zekerheid hebt. Er kunnen verschillende keuzes worden gemaakt voor parameters in de modellen en ook moeten de uitkomsten nog worden geïnterpreteerd. Kortom, zelfs in deze extreme situatie blijf je afhankelijk van mensen. De ingenieursfactor wordt nooit 1,0. Vakmensen komen tot andere resultaten dan klunzen. Vakmannen en -vrouwen relativeren modeluitkomsten, zijn kritisch en oriënteren zich breed. Ze zorgen dat mens, model en meting met elkaar in balans zijn.

Hamer en timmerman

Het gaat niet alleen om de balans, mens, model en meting zijn ook volledig met elkaar verweven. Meetwaarden krijgen betekenis in een model en modellen krijgen betekenis als mensen hun handelingen kunnen baseren op de uitkomsten ervan. In de praktijk zijn ze onscheidbaar, net als de hamer en de timmerman. Wie slaat de spijker in de muur? De hamer of de timmerman? Het is de combinatie. Gereedschap en mens vormen een geheel. Toch is er een neiging ze los van elkaar te beschouwen. Deze neiging ligt diep verankerd in de westerse filosofie. Vanaf Plato maken we onderscheid tussen object en subject. De hamer is een object, de mens is het subject. De mens heeft door na te denken toegang tot de wereld van ideeën. Alleen dáár treffen we onweerlegbare feiten aan. Ze voeden de modellen waarmee we vraagstukken in de wereld benaderen. Dat noemen we rationeel. De wereld zelf – de praktijk – staat vol meningen en onbetrouwbare observaties, dus daar kunnen we ons niet op verlaten. Dat klinkt overdreven, als een karikatuur, toch domineert deze grondhouding ons handelen. We streven naar de perfecte hamer – het ideale gereedschap – en verliezen daarbij het belang van vakmanschap uit het oog. Als de tool feilloos is, zijn mensen uitwisselbaar geworden. We zijn dan bevrijd van subjectiviteit. Wie grondig kijkt naar rationeel beheer en asset management, ziet dat de neiging zich kan vertalen in een absoluut geloof in de uitkomsten hiervan.

De filosoof Martin Heidegger heeft een streep gehaald door deze redenering. Hij zet vraagtekens bij het klassieke onderscheid tussen object en subject. Mensen zijn zo verweven met wat zich voltrekt in hun omgeving, dan ze zelf deel uitmaken van hun handelingen. De kwaliteit waarmee de spijker in de muur verdwijnt – op de juiste plek – is afhankelijk van de kwaliteiten van de timmerman. Object en subject zijn een geheel geworden.

Bernhezer Benadering

Met adaptief beheer worden mens, model en meting met elkaar in balans gebracht en met elkaar verweven. Dat vraagt om vakmanschap. Vakmannen en -vrouwen kiezen zorgvuldig hun gereedschappen uit en streven in hun interventies in de leefomgeving naar praktische wijsheid. Dat doen ze in interactie met anderen. Het gaat niet alleen om beheer en onderhoud, maar ook om beleid, planvorming, ontwerp en uitvoering. Dit alles bij elkaar karakteriseert de Bernhezer Benadering. Het goede doen in een complexe leefomgeving kan niemand in zijn eentje. Het is een kwestie van dóén, want in abstractie is het oneindig ingewikkeld. In de praktijk ontstaat het emergente verhaal door zowel te plannen als te improviseren. Wat gebeurt is deels een verrassing. Het is een leerproces waaraan mensen plezier beleven en waarin betekenis ontstaat. En wie door dit alles heen eenvoud ziet, snapt dat veel is terug te voeren op gewoon gezond boerenverstand.