

## HANDREIKING VOOR DE EFFECTIEVE RITSELAAR

*Door Gerlinda Tjhuis*

Voorstad Oost in Deventer is leuk, hip en dynamisch. Vijf jaar geleden was dit in deze stad de wijk met de meeste (sociale) problemen: van versleten openbare ruimtes en criminaliteit, tot ellende achter de voordeur. Omdat bewoners absoluut niet in beweging kwamen, werd er meer opbouwwerk ingezet dan elders, maar niets hielp. De afgelopen vier jaar onderging de wijk alsnog een ware metamorfose: bewoners zijn nu zelf aan zet. Sterker nog: de participatiebereidheid ligt tien procent hoger dan in andere Deventer wijken en dorpen. Het grote geheim? Ritselen! Gerlinda Tjhuis beschrijft haar ervaringen hoe ritselen helpt in het omgaan met spanningen en gedoe.



Klinkt misschien mooi, maar helemaal soepel en gladjes verliep deze omwenteling natuurlijk niet. Met dit artikel geef ik een inkijkje in de manier waarop we al ritselend te werk zijn gegaan en hoe we omgaan met spanningen in de praktijk.

In 2011 begon ik aan het project Voorstad Oost, na jaren te hebben gewerkt aan de Rivierenwijk, een Vogelaarwijk in Deventer. Wat me in de Rivierenwijk opviel, was dat er vooral werd gedacht vanuit grootschalige ingrepen, die ongetwijfeld met goede bedoelingen bedacht waren door professionals vanachter hun bureaus. Hier waren enorme budgetten voor beschikbaar en meestal dacht een vaste groep bewoners jarenlang mee vanuit vaste participatiestructuren.

### **Ritselen: het is even wennen**

Toen de wethouder mij vroeg of ik als gebiedsmanager wilde helpen om Voorstad Oost er binnen zes jaar zowel in fysieke, economische, sociale zin, alsook op het gebied van veiligheid weer bovenop te helpen,

13,5 min.

heb ik aangegeven dat ik het dan wel heel anders wilde aanpakken dan we tot dusverre gewend waren. De kern van deze aanpak kwam erop neer dat we als gemeente volledig onze verantwoordelijkheid zouden nemen om de basis op orde te krijgen door de criminaliteit aan te pakken, de openbare ruimte te vernieuwen, en dergelijke, maar dat we daarnaast vooral aan zouden sluiten bij de kansen en bedreigingen vanuit de wijk. Nu zou je dat wellicht overheidsparticipatie noemen, maar destijds bestond die term nog niet eens. De wethouder durfde dit avontuur wel aan: "Als er van de tien dingen acht goed gaan en twee fout, en één daarvan is politiek gevoelig, dan heb ik een keer een vervelende avond, maar dat overleef ik wel", zei hij.

Alle standaarden en tradities gingen overboord. Alles mocht en kon, het ritselen was begonnen. Dat betekende: géén vaste klankbordgroep van bewoners, géén jaarlijks Plan van Aanpak met bijbehorende kostenraming, maar op een pragmatische manier inspelen op wat er nodig leek. We besloten alleen nog over resultaten te communiceren en niet meer over plannen, die toch altijd bijgesteld worden of vertraging oplopen. Dat klinkt heel simpel, maar het gevolg is wel dat je het eerste jaar dan niet zoveel te communiceren hebt, omdat veel dingen in de voorbereidende fase zijn. Dat leverde meteen al spanningen op, want bij de wijkbewoners ontstond het gevoel dat er 'weer niks gebeurde'. Als gebiedsmanager kwam ik daarmee onder druk te staan, maar ook de wethouder moest vragen beantwoorden, doordat de raad signalen kreeg uit de

*"Ook binnen je werk kun je soms gewoon bij iemand langslopen om even iets te regelen"*

wijk. Toen na een jaar ineens allerlei resultaten zichtbaar werden, sloeg deze stemming snel om. Bewoners gingen er echt in geloven en wilden zelf ook aan de slag in hun buurt. Achteraf was het dus een gouden greep om het alleen maar over resultaten te hebben. Maar wel een spannende, in het begin.

de vraag wat er effectiever was: de grote ingrepen of de kleine interventies. Het was een interessante discussie die volgens hen een tipje van de sluier oplichtte van 'het mirakel van Voorstad'.

Ritselen vraagt dus soms wat lef en denken buiten de kaders. Vaak merk ik dat mensen snel de neiging hebben om te denken dat ritselmanagement binnen hun rol, type werk of opgave niet kan of zal werken. Ik wil laten zien dat dit niet zo hoeft te zijn. Ritselmanagement is een manier van werken, denken, verbinden, communiceren en kansen zien. Die aanpak is relevant bij veranderingen in beleid, bij uitvoering van projecten in de openbare ruimte, decentralisaties in het sociale domein, gebiedsontwikkelingen, het leefbaar houden van krimpregio's en in bijvoorbeeld het advieserschap.

### Ritselmanagement: zeven pijlers

Ritselmanagement is op zich een mooie term. Maar wat bedoelen we daar nu precies mee? Hoe doe je dat in de praktijk? En wat zijn de belangrijkste kenmerken? Deze vragen hielden mij een jaar geleden bezig, omdat we zelf zagen dat de aanpak werkte, maar het lastig bleek om te benoemen waar dat precies in zat.

Ik heb tien experts met verschillende achtergronden gevraagd met een frisse blik te kijken naar wat hen opviel in Voorstad Oost. Daarvoor gingen ze in gesprek met bewoners en is er onderling stevig gedebatteerd over



## DE ZEVEN PIJLERS VAN RITSELMANAGEMENT

Deze inzichten zijn samen te vatten in de zeven pijlers van ritselmanagement:

### 1. Zakelijk ritselen

Zakelijk ritselen is hét voertuig voor netwerken. En nee, dat is helemaal niet strijdig met de integriteit. Ritselen is een ander woord voor het delen van lokale bronnen en het hebben van een soort lenigheid om je tussen de verschillende systeem- en leefwerelden te bewegen en daarbinnen mogelijk te maken wat er buiten echt nodig is. Zo kan een buurt zijn eigen kracht aanspreken. Daardoor winnen sociale netwerken aan betekenis.

Heb je thuis iets nodig, dan loop je even naar de burens om erom te vragen. Het lijkt wel alsof we op ons werk vergeten dat je dit ook kunt doen. In een professionele setting moet er een Plan van Aanpak komen, een bestuursopdracht, een budget. Dat verlamt soms onnodig. Bij zakelijk ritselen gaat het meer over het permanent 'zacht maken' van de systemen binnen organisaties. Om een anti-bureaucratische blik. Om overal mogelijkheden en verbindingen te zien. Zo ontstaat een pro-community houding in plaats van een houding die op dienstverlening gericht is. Hiermee ga je vaak lijnrecht in tegen wat iedereen vanuit de systeemwereld gewend is. Geen Plan van Aanpak meer? Maar hoe verantwoord je dan op een goede manier wat je hebt gedaan en hoe weet je dat het de resultaten oplevert die je wilt? Legitieme vra-

gen, die soms uitnodigen om met elkaar na te denken over andere vormen. Bijvoorbeeld om toch (achteraf) te verantwoorden wat je hebt gedaan en tegelijkertijd te accepteren dat je vooraf niet alles weet en kunt sturen, of er SMART-afspraken over kunt maken.

### Ritselen in de praktijk: 't GAT

Een oud leegstaand garagebedrijf verpauperde en gaf steeds meer overlast in de buurt. De gemeente zocht naar een manier om dit (private) pand te slopen, herontwikkelen of 'verfraaien'. Uiteindelijk kwam er een provinciale regeling voor 'rotte kiezen'. Samen met de provincie spraken we af dat we, in tegenstelling tot wat in de subsidievoorwaarden stond, niet vooraf zouden weten wat er terug zou komen na de sloop. Dit zouden we aan de wijk overlaten.

Ons doel was om het echt een plek van de buurt zelf te laten worden. In plaats van bijvoorbeeld standaard overleggroepen in het leven te roepen, organiseerden wij een sloopfeest met gratis snert, gratis Turkse pizza en een springkussen: daarmee trek je meteen drie verschillende doelgroepen. Tijdens deze bijeenkomst kondigde de gemeente aan te gaan slopen en daarna gras in te zaaien. Te gek voor woorden, vond de buurt, want zo'n mooie grote plek had toch meer potentie dan alleen gras... Ter plekke ontstond die middag een app-groep van allerlei mensen die sa-

men een plan maakten. Uiteindelijk is er nu een prachtige GezinsActiviteitenTuin (GAT) ontstaan die door de buurt wordt beheerd en waar de buurtbewoners zelf activiteiten organiseren.

Fysiek een prachtig resultaat, maar de bijkomende effecten zijn misschien nog wel belangrijker: mensen die elkaar niet kenden, hebben samen kruiwagens vol puin de tuin in gereden; de ondernemers naast 't GAT brachten gratis Turkse pizza; de mastermaker die naast 't GAT woont, heeft masterplanten in de tuin geplant. Afgelopen najaar heeft hij met de kinderen uit de buurt zelf de zaden geogst en daarna masterd gemaakt.

Dit voorbeeld van ritselen gaat dus over het zien van kansen (subsidie), het zacht maken van systemen (subsidievoorwaarden in overleg 'oprekken'), creatieve vormen van participatie (sloopfeest) en het leggen van verbindingen. Er is fysiek een mooie plek ontstaan die intensief gebruikt wordt, maar minstens zo belangrijk zijn de effecten op het (sociale) netwerk. Met ritselmanagement kun je het sociale aspect dus ook aanjagen in op het eerste gezicht primair fysieke projecten.



Ritselen vraagt ook ander leiderschap. Jirtsin Beenhakker zegt het zo: "De netwerk leider is het meest effectief als hij onzichtbaar is. Helpend, verbindend, faciliterend, en daarmee anderen laten excelleren. Zichtbaar als het nodig is, vooral qua koers en strategie, of als boegbeeld van de gezamenlijke ambitie. Maar meestal achter de schermen, in het netwerk; luisterend en inspirerend."<sup>1</sup>

## "Ritselmanagement gaat om wederkerigheid op menselijk niveau"

### 2. Ga een relatie aan met bewoners

Ritselmanagement heeft meer kans van slaan in samenwerking met de meer menselijke ambtenaar, die oprecht geïnteresseerd is in het leven van bewoners en die zich kwetsbaar durft op te stellen. Het gaat om wederkerigheid op menselijk niveau, waardoor iedereen voelt dat de ander echt samen met jou de klus wil klaren. Daarvoor moet je een relatie aangaan met bewoners en niet alleen een rol of functie vervullen. Mensen 'met wie je iets hebt', die je waardeert en die jou waarderen, ben je eerder bereid te helpen, of te 'vergeven' wanneer er iets misgaat. Dat geldt ook in een professionele context. Vooral in het begin vraagt dit veel extra tijd, want een relatie bouw je niet een-twee-drie op. Op termijn betekent 'loslaten' of 'aansluiten bij de ander' dat er minder tijd en daarmee (ambtelijke) inzet nodig is, maar in het begin is het

dubbel zo hard werken. Ik merkte dat dat zeker in het begin niet altijd onderkend werd en mij flink wat kritische vragen opleverde.

### 3. Ondernemerschap (mogelijk maken)

Ondernemerschap heb je nodig als professional, maar kun je ook prima stimuleren bij bewoners. Alleen al door niet door te slaan in regelgeving. Illustratief is de geveltuintjes-

academie, die in Voorstad Oost ontstond uit een bewonersklacht over groenonderhoud. Toen ons projectteam hierop doorvroeg, bleek de echte wens: meer groen. De bewoners hadden bij de gemeente geïnformeerd of zij hun gevel mochten beplanten. Daar kregen zij zo'n ingewikkeld contract voorgelegd, dat ze er vanaf hadden gezien.

Gelukkig kon dat anders. Een aantal collega's van Openbare Ruimte was bereid hun standaardvoorwaarden en -voorschriften overboord te gooien. Daarvoor in de plaats kwamen slechts twee simpele voorwaarden, die aan iedereen uit te leggen waren: de stoep moest breed genoeg blijven voor rolstoelgebruikers en de beplanting in de geveltuintjes mocht de kabels en leidingen eronder niet aantasten. Deze afspraken werden op één A4 vastgelegd als 'overeenkomst' tussen bewo-

ners en de gemeente. Zo ontstond een heuse 'groeibeweging'. Inmiddels zijn er 180 geveltuintjes in de wijk en vertellen de 'directeuren van de geveltuintjesacademie' op Youtube hoe je zo'n tuintje aanlegt.

De ritselmanager doet dus wat nodig is en wat past bij de persoon die iets wil. Hij of zij gaat daarvoor waar nodig ook intern met collega's de discussie aan over bestaande kaders, beleid en procedures (permanent zacht maken van het systeem). Op die manier worden alle kwaliteiten benut: niet alleen die van de meedenkers en meepraters, maar ook die van de doeners en voelers. Zo raken veel meer wijkbewoners betrokken dan alleen de usual suspects en komen ze zelf in actie.

### 4. Twee werelden kunnen elkaar versterken

In veel grootschalige wijkaanpakken zie je een tegenstelling tussen de wereld waarin vooral veel waarde gehecht wordt aan het uitvoeren van grootschalige projecten en die waarin ervan wordt uitgegaan dat je alleen de huidige krachten en potentie van een wijk hoeft te ondersteunen en te helpen versterken. In Voorstad is vanaf het begin gekozen om beide te koppelen, dus door de zeker benodigde grootschalige ingrepen steeds te koppelen aan zaken, zorgen en initiatieven uit de wijk.

In Voorstad Oost is bijvoorbeeld bij de woningverbetering volop gebruikgemaakt van klussende zelfstandigen uit de wijk. Dat verbeterde niet alleen de woningen, wat appelleert aan de wereld van groei en grootschalige ingrepen, maar deze aanpak hield ook geld-

stromen binnen de wijk en zorgde ervoor dat bewoners elkaar leerden kennen. Dat laatste sluit dan weer aan bij de wereld van het benutten van wat er al is. Er ontstond daardoor meer verbondenheid. Een bewoonster vertelde dat zij meer burens had leren kennen doordat haar man vanuit het project woningverbetering overal kluste in de buurt. Daardoor kan ze nu gemakkelijker oppas regelen, terwijl dat vroeger lastig was. Want je laat geen 'vreemden' op je kinderen passen, natuurlijk...

Juist deze twee werelden, die van 'groei als belangrijkste opgave' en die van 'het huidige is goed genoeg', vulden elkaar de afgelopen jaren aan. Ook in 'standaard' uitvoeringsprojecten die binnen een bepaalde tijd en een bepaald budget gerealiseerd moeten worden, zijn altijd dergelijke mogelijkheden te vinden. De kunst is alleen steeds actief en creatief naar die verbinding en meerwaarde te zoeken. Dat vraagt dus actief iets van ons als professionals.

### Hetzelfde budget, meer effect: de openbare ruimte als aanjager

Ritselmanagement in de praktijk: de bewoners halen oude stoepen weg en in ruil daarvoor stelt de aannemer dat deel van zijn opdracht weer ter beschikking. Het geld dat hij anders zou krijgen voor hetzelfde werk, komt hierdoor beschikbaar voor de bewoners en zij kunnen daar tegen inkoop prijs materialen voor aanschaffen die de openbare ruimte verder verfraaien (bankjes, plantmateriaal, en dergelijke). Bewoners kennen de planning van de aannemer en passen de planning van

hun eigen werkzaamheden hierop aan. Als de bewoners helemaal niet zouden hebben willen meewerken, dan zou het werk alsnog binnen planning en budget worden uitgevoerd door de aannemer, maar zover is het nooit gekomen. Deze aanpak was een groot succes. De buurt is niet alleen fysiek mooier geworden; ook hier hebben mensen samengewerkt en zijn de verbindingen in de buurt versterkt. En dat allemaal met regulier (onderhouds)geld, dus zonder extra (participatie) budgetten. Bewoner Ramona zei hierover: "Ik ben zo trots op mijn buurtje, nu! We letten op elkaar en als er iets gebeurt, dan zijn we er voor elkaar. We zijn een eenheid geworden door het tegelproject. Samen staan we sterk en niemand is alleen."

### 5. Bewoners zien en horen

Wie aan bewoners van Voorstad Oost vraagt hoe het kan dat de wijk in vijf jaar tijd is gaan bruisen van de initiatieven, dan is 'aandacht' het sleutelwoord in de antwoorden. Attent zijn heeft dus ook een belangrijke functie in een professionele context. Mensen die actief en betrokken zijn, doen dat vrijwillig, maar een schouderklopje op z'n tijd maakt een enorm verschil. Een mooi voorbeeld is de voorzitter van de speeltuinvereniging die zich al 25 jaar enorm inzet voor de speeltuin en de buurt.

Toen ik hoorde dat dat jubileum eraan kwam, heb ik meteen gekeken of er meer mogelijk was dan alleen een bosje bloemen. Uiteindelijk heeft hij de stadspenning gekregen en een mooie toespraak van de wethouder. Het lijkt simpel en dat is het ook, maar je moet je er

wel bewust van zijn en dergelijke (oprecht) attente acties dus ook niet thuislaten. Neem ze mee naar je werk!

### 6. Tegenwicht leren bieden

Zijn alle problemen in de wijk nu opgelost? Nee. Maar bewoners zijn wél beter in staat om hun problemen het hoofd te bieden. Ze gaan beter om met tegenslagen en spreken elkaar meer aan op positief én negatief gedrag.

Tegenwicht leren bieden is dus belangrijk, al zijn wij vanuit het systeem nog vooral gericht op het oplossen van het probleem. Het probleem van de hondenoep (zie kader) is niet helemaal opgelost volgens onze criteria, terwijl de bewoner in kwestie het gevoel heeft weer in control te zijn. Tegenwicht maakt dat mensen vanuit een soort slachtofferrol weer in een 'actieve stand' komen, waarbij ze de controle over de situatie weer terug (denken te) hebben. Die waarde zou overigens ook nadrukkelijker onderwerp van leefbaarheidsonderzoeken moeten zijn. De traditionele onderzoeken focussen steevast op meetbare resultaten, terwijl effecten zoals de mate van betrokkenheid of eigen regie, zelden of nooit worden getoetst. Een gemiste kans, want voor de bewoners zelf zijn deze aspecten minstens zo belangrijk.

## Hondenpoep

Een mooi voorbeeld van tegenwicht versus probleemoplossing was de overlast door hondenpoep op een klein groenstrookje. Bewoners ergerden zich en wilden dat de gemeente ging handhaven. De raad had alle hiervoor beschikbare gelden wegbezuinigd. We vroegen de bewoners of ze ook andere ideeën hadden voor een oplossing. We droegen dus niet zelf een oplossing aan. Hun idee: paaltjes met gaas plaatsen. Ik bood aan om de kosten vanuit het projectbudget te vergoeden wanneer ze het plan zelf zouden realiseren. Dat gebeurde. De omwonenden waren laaiend enthousiast: wat een verbetering! Een snelle blik van mij en mijn collega wekte de indruk dat er niet veel minder drollen lagen. Later beseften we dat het dus helemaal niet zo relevant bleek in hoeverre het probleem daadwerkelijk was opgelost. De bewoners hadden het gevoel weer grip te hebben op de situatie (tegenwicht): ze letten samen op, spraken mensen met honden aan, et cetera. Ze waren van 'slachtoffer' van de situatie opgeschoven naar head of the game. Op het vlak van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, was dit waarschijnlijk een mooier resultaat dan een 'drolloze' strook ooit had kunnen worden.

## 7. Do, Love, Reflect, Thank

In projectmanagementjargon gaat het vaak over Plan Do Check Act. Maar in Voorstad Oost draait het om Do Love Reflect Thank. Dat wil zeggen: als professional dankbaar zijn voor de enorme energie in de wijk (Thank), erop inspringen door mee te doen met die lokale energie (Do), erom geven dat mensen vanuit hun verlangen en dromen met plezier meedoen (Love) en steeds nadenken bij wat er in de wijk gebeurt en hoe daar méér van te maken (Reflect). Wie ritselmanagement succesvol wil inzetten, doet er goed aan om zich deze paradigmashift eigen te maken. Alleen op die manier krijgen algemene termen als 'overheidsparticipatie', 'loslaten' en 'faciliteren' echt waarde.

*"Zonder gedoe is er geen echte verandering mogelijk"*

## Morgen zelf aan de slag

Deze zeven pijlers vormen vooral een handreiking voor de effectieve ritselaar. Daarbij is het van belang de pijlers toe te passen op de manier die past bij jou als ritselaar én bij je opgave. Denk er niet te lang over na. Het is niet nodig dat de rest van de organisatie de principes van ritselmanagement in de vingers heeft, voordat je ermee aan de slag kunt. Pak het vooral pragmatisch aan en besef dat er dingen fout zullen gaan. Wie jarenlang in een ander patroon heeft gezeten, zal sommige valkuilen niet kunnen omzeilen. Zo kun je bijvoorbeeld ineens merken dat je toch per ongeluk zelf de regie weer hebt overgenomen van een bewonersinitiatief. De ritselaar zal ook zeker tegendruk ondervinden (gedoe), maar bedenk dan: zonder gedoe is er geen echte verandering mogelijk.



## Eerste Hulp Bij Gedoe (EHBG)

*Of eigenlijk: tips ter voorkoming van gedoe*

### Uitdagingen binnen de organisatie

- Hou de 'blauwe wereld' in je organisatie tevreden: voer open gesprekken met je collega's. Hou 'nee' open als antwoord op een initiatief van buiten, mits je collega jou (en daarmee de buitenwereld) kan uitleggen waarom iets echt niet kan.
- Diskwalificeer algemene doodoeners als 'past niet binnen het beleid' als argument, maar bijvoorbeeld veiligheid vanzelfsprekend niet. Dit vraagt om een standvastige houding.
- Zorg, zeker aan het begin van een opgave die je op een ritselende manier wilt aanvliegen, dat je een vaandeldrager hebt met voldoende mandaat om te zeggen: 'Einde discussie. Dit kan mislukken, maar we gaan het toch proberen!'. Dit vraagt om doorzetmacht of doorzetkracht.

### Uitdagingen buiten

- Wanneer je al een bewonersgroep hebt met een aparte status (zoals een dorpsraad of een wijkteam) en je wilt gaan ritselen, las dan een periode in van 'liefdevolle verwaarlozing' van deze groep.
- Richt je op alle mensen en alle ideeën en initiatieven en richt de manier waarop je de dialoog aangaat ook zo divers als nodig is in. Doe mee met de bingo en kerstbakjes maken en ga niet alleen naar klankbordgroepen, en dergelijke. Let op: dit levert mogelijk spanning en gesputter op van de buurtburgemeesters.
- Vertrouw erop dat het werkt en bied weerstand aan de reflex om in je dienstverlenende rol te schieten om mensen tevreden te stellen.

### Onthoud: Gedoe gaat er komen

Dat is voor jezelf echt niet altijd leuk, maar het hoort er wel bij. Het helpt al enorm om hier vooraf rekening mee te houden en chocola in te slaan voor de echt ongelukkige momenten...