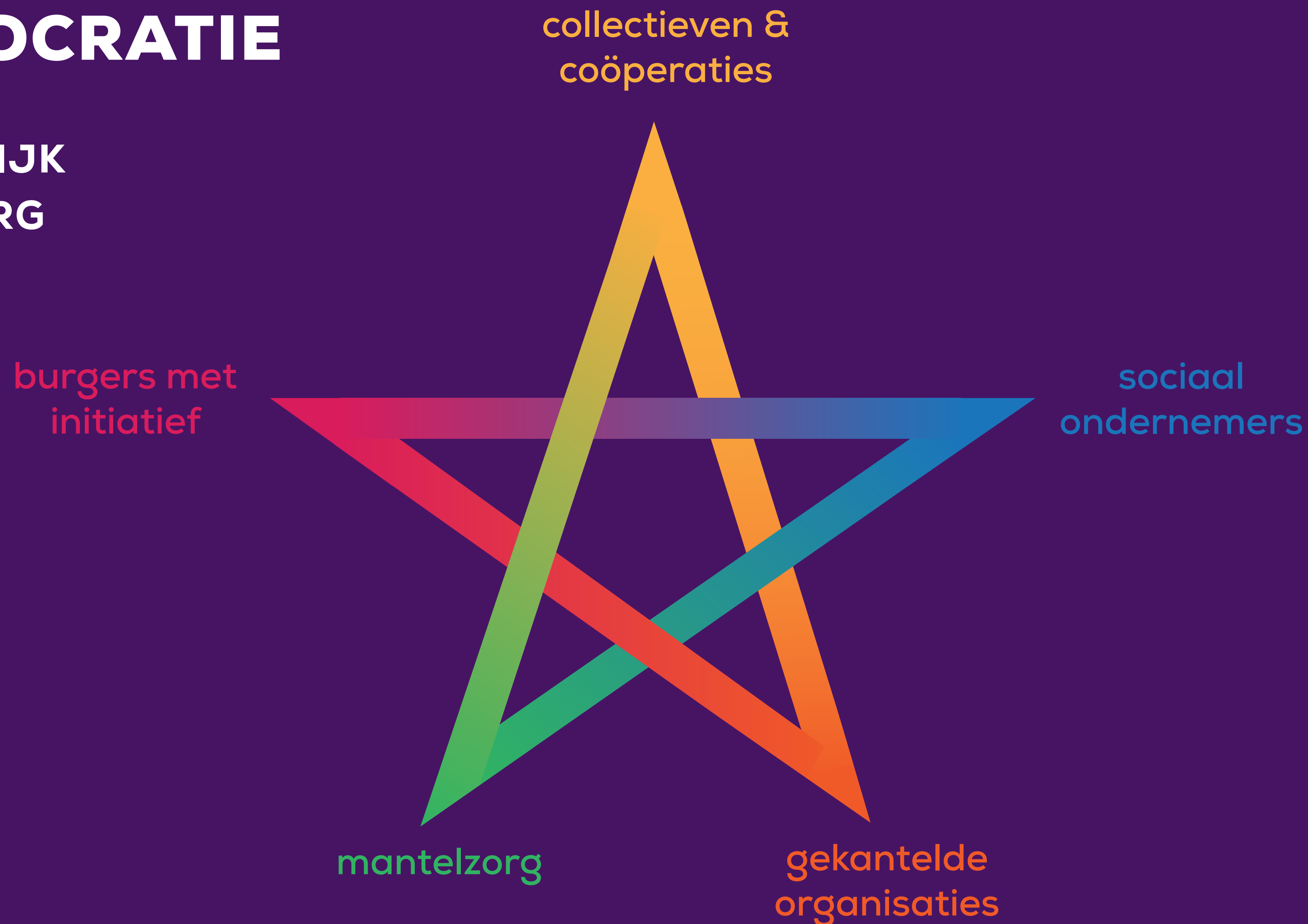


3D EN DOE-DEMOCRATIE

ZES BRILLEN OP
MAATSCHAPPELIJK
INITIATIEF IN ZORG
EN WELZIJN



VOORAF

De overdracht van taken rond jeugdzorg, langdurende zorg en participatie naar de gemeente is een feit. De contracten zijn getekend en de organisatie bij de gemeente is paraat. Nu ontstaat de ruimte om meer aandacht te schenken aan de transformatie: de opgave om de sociale dossiers integraler, meer vanuit eigen kracht en dichter bij de mensen te organiseren.

Burgers en bedrijven spelen hierin een belangrijke rol. Denk aan wijkbedrijven, sociaal ondernemers, nieuwe zorgcoöperaties en -collectieven. Hun maatschappelijke initiatieven belichamen vaak letterlijk de inhoudelijke doelen: ze werken integraler, meer vanuit eigen kracht en dichter op de mens.

Maar hoe hun rol precies is en gaat zijn en wordt in het gehele speelveld van de decentralisaties, moet zich nog uitkristalliseren. Wat voor initiatieven zijn er? Hoe werken ze, wat dragen ze bij, hoe succesvol zijn ze? En wat kan en moet de gemeente ermee?

Deze publicatie kan gemeenten hierbij helpen. Middels literatuur, interviews en veel casussen is verkend hoe het veld aan initiatieven eruit ziet en hoe het zich ontwikkelt. Er is nog geen eindplaatje. Maar er is wel een schat aan inzichten die u kunnen helpen om initiatieven op waarde te schatten, er ruimte voor te maken en strategie te ontwikkelen.

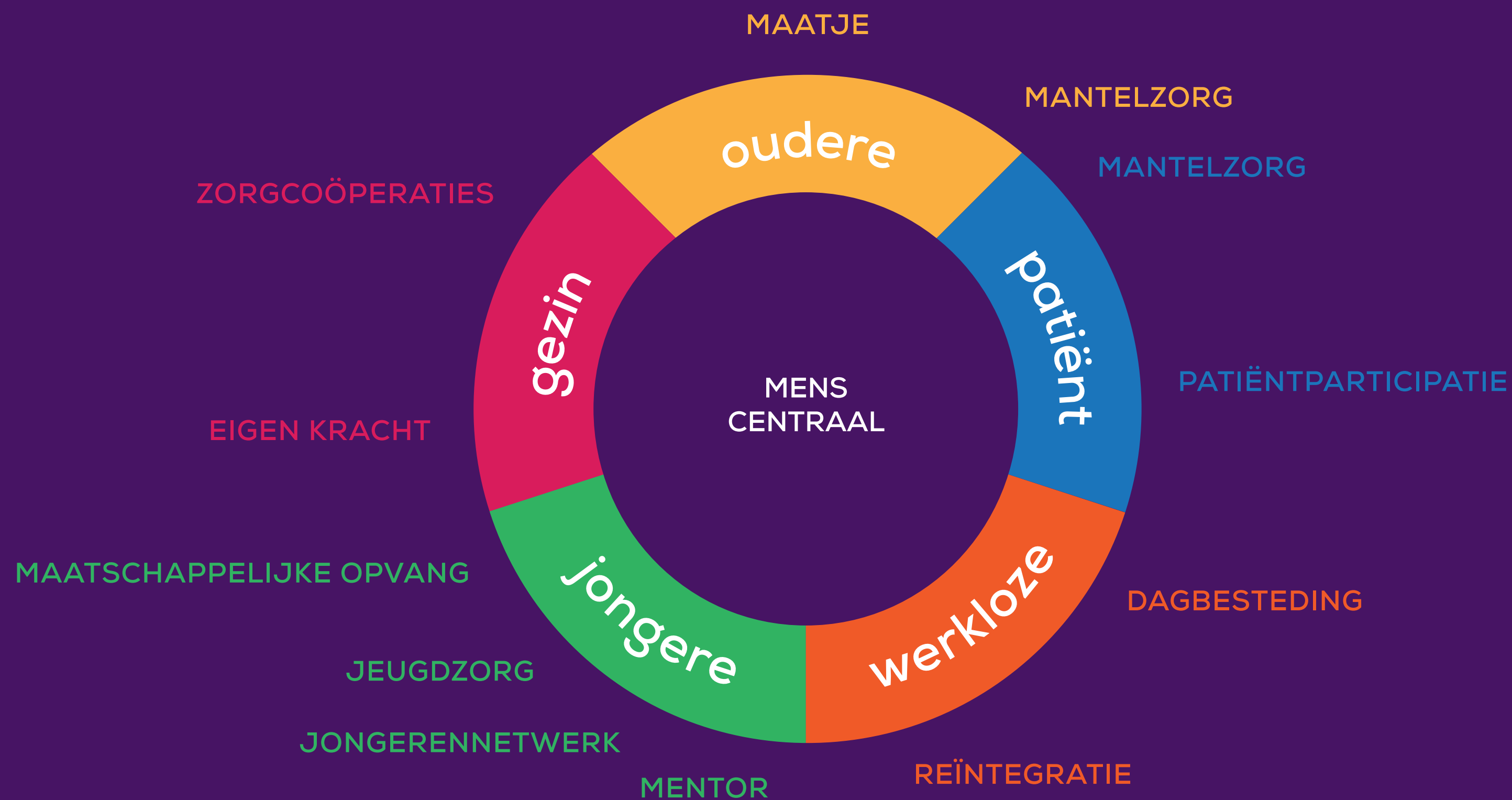
Wij hebben zes manieren van kijken naast elkaar gezet, die elkaar aanvullen in het doorgronden van de opkomst aan initiatieven:

- **Bril 1:** welke werkvelden bestrijken ze?
- **Bril 2:** wat voor soort spelers zijn het?
- **Bril 3:** wat is hun toegevoegde waarde voor de sociale opgaven?
- **Bril 4:** wat is hun rol in het transformatieproces?
- **Bril 5:** in welke groeifase zitten ze?
- **Bril 6:** hoe verhouden ze zich tot de overheid?

Ieder kan in analyse en strategie de brillen gebruiken die hij of zij nuttig acht. Als een wat tastbaarder toevoeging is bovendien een 'intakeformulier initiatieven' opgesteld. Gebruik dit om in een kwartiertje aan vragen snel te kunnen schatten: wat voor vlees heeft u in de kuip?

Voor meer achtergronden, voorbeelden en inzichten verwijzen wij u nadrukkelijk naar www.doedemocratie.net.

Tot slot: deze rapportage bevat inzichten en soms letterlijke teksten van derden. Bronnen staan telkens achteraan de paragraaf genoemd. Daar waar geen bronnen staan, is het Instituut Maatschappelijke Innovatie zelf ontwikkelaar/auteur.



BRIL 1:

DE WERKVELDEN

In het kader van dit onderzoek zijn ruim honderd maatschappelijke initiatieven verzameld en op een rijtje gezet. Elk initiatief is bijzonder, heeft een eigen ontstaansgeschiedenis, een eigen aanpak en een eigen focus. Toch zijn er natuurlijk overeenkomsten. Via het aanbrengen van steekwoorden is getracht de essentie van een initiatief in één kernbegrip te vangen. Dit leidt tot een reeks aan inhoudelijke werkvelden. Vervolgens hebben we deze categorieën geclusterd: de werkvelden concentreren zich rond doelgroepen. De mens staat centraal in dit schema.

BRIL 1:

DE WERKVELDEN

De werkvelden die wij tegenkwamen:

- Zorg bieden aan ouderen
- Dagbesteding voor mensen zonder betaald werk
- Talentontwikkeling
- Sociale cohesie in de wijk vergroten
- Maatjes-projecten, mentor, koppelen duo's
- Ruilnetwerken, uitwisseling, makelen vraag en aanbod
- Consultatie / patiëntenparticipatie
- Zelfhulpgroepen, lotgenoten
- Ondersteuning mantelzorg
- Jeugdzorg
- Jongeren-netwerken
- Probleemgezinnen, eigen kracht
- Faciliteren en steunen initiatieven

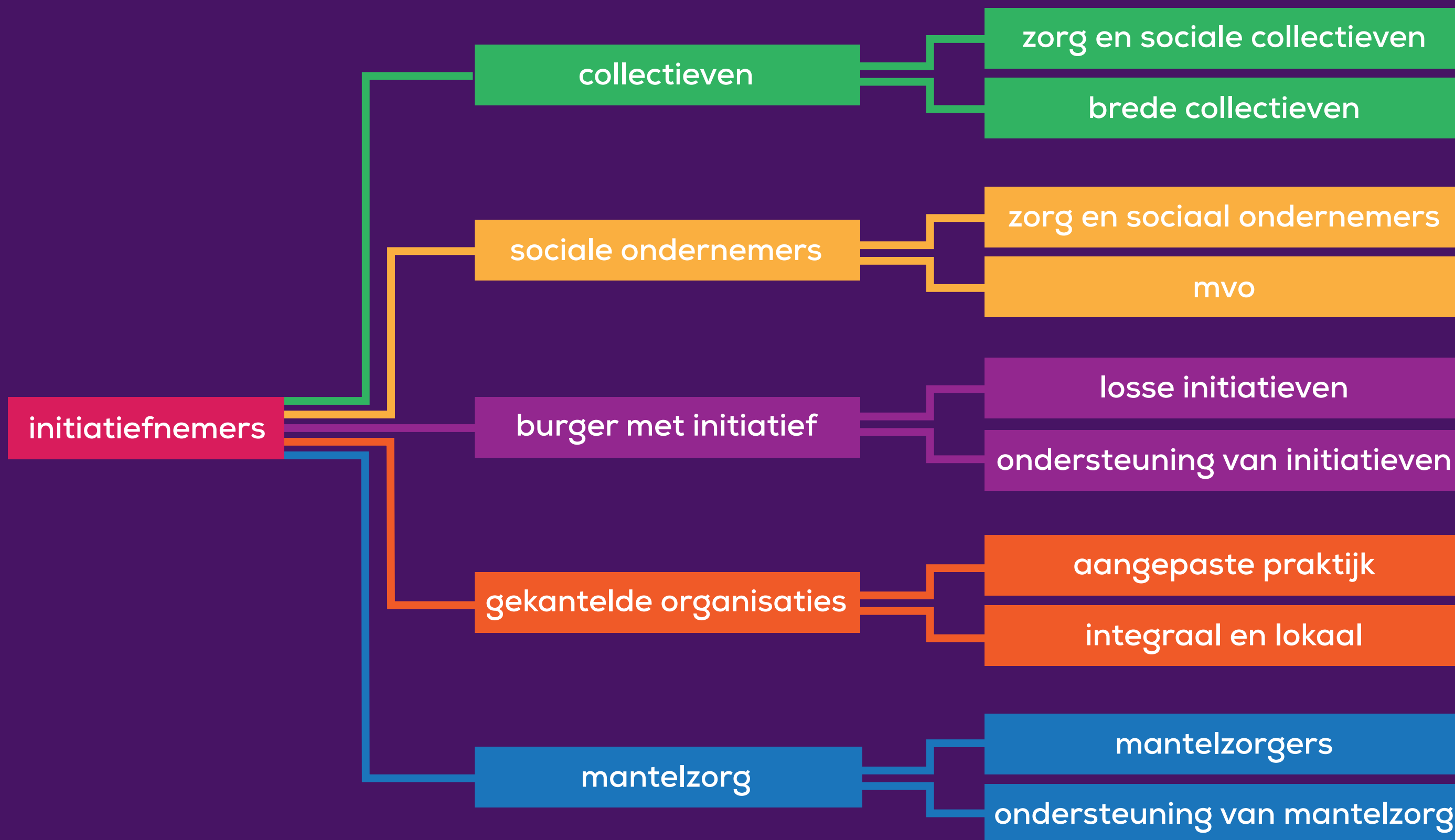
De vijf doelgroepen waar de initiatieven om draaien:

1. Jongere
2. Gezin
3. Patiënt
4. Oudere
5. Werkzoekende

De meeste maatschappelijke initiatieven richten zich op een specifieke groep, zoals zorgcoöperaties, maatjesprojecten en Eigen Kracht conferenties. Sommige initiatieven, zoals ruilnetwerken, zijn juist domeinoverstijgend.

Iedere gemeente heeft een andere bevolkingssamenstelling en een ander 'landschap' als het gaat om maatschappelijke initiatieven. Deze ordening biedt de mogelijkheid om te zien in welke domeinen initiatieven goed van de grond komen en in welke domeinen er nog nauwelijks sprake is van maatschappelijke initiatieven. In het laatste geval kan een gemeente overwegen om initiatieven uit te lokken via bijeenkomsten met betrokkenen, door de inzet van maatschappelijk aanbesteden, of via andere vormen van stimulering.





BRIL 2:

DE BLOEDGROEPEN

Veel initiatieven in het sociale domein hebben als doel om mensen meer zeggenschap te geven over hun leven. Trefwoorden: eigen kracht, eigen regie. Streven is om daarbij zoveel mogelijk gebruik te maken van het eigen sociale netwerk en vrijwilligers.

De eerste bril geeft handvatten om door de bomen het bos te zien. Wat voor soort partijen zitten er achter die initiatieven? Aan wie of wat moeten we denken? Oftewel: wat zijn de verschillende bloedgroepen die we tegenkomen? Die varieert van "groot en geïnstitutionaliseerd" tot "klein en individueel".

BRIL 2:

DE BLOEDGROEPEN

1. COLLECTIEVEN

Collectieven doen het zelf en voor elkaar, tussen vrijwillig en commercieel in. Denk bijvoorbeeld aan wijkbedrijven of zorgcoöperaties. Soms schakelen ze bestaande aanbieders in, soms concurreren ze ermee. Vaak zijn ook gemeenten en professionals betrokken. Door dat eigen kracht het vertrekpunt is, bedienen collectieven vaak beter de doelen van 3D dan 'oude' spelers.

Vormen:

- Sociale en zorgcollectieven: samenwerkingen puur georganiseerd rond sociale en zorgvraagstukken.
- Brede collectieven: bijvoorbeeld een collectief dat het beheer van een natuurgebied op zich neemt, en daar actief gehandicapt bij betreft.

2. SOCIALE ONDERNEMERS

Sociale ondernemers zijn professioneel actief in innovatieve zorgverlening of juist erbuiten. Ze combineren ideële en commerciële motieven en zijn relatief nieuw: deels vanuit professionaliserende burgerinitiatieven, deels als start-

ups, deels vanuit bestaande bedrijven. Dit laatste is van belang, zeker rond participatie: werkgevers hebben 100.000 banen voor mensen met een beperking gegarandeerd.

Vormen:

- Ondernemen in de 3D-thema's, met nieuwe ideeën en business modellen. Bekende voorbeelden zijn Buurtzorg en de Thomashuizen.
- 3D-ambities via MVO: ondernemers die elders hun geld verdienen, maar sociaal bijdragen door arbeidsplaatsen, ruimte voor mantelzorg, middelen etc.

3. GEKANTELDE ORGANISATIES

Ook bestaande organisaties in het sociale domein spelen in op de transformatie. Het gaat om professionals die al lang (en betaald) in het sociale domein functioneren en hun werkwijze vernieuwen om meer de eigen kracht van de samenleving te benutten. Dit 'nieuwe werken' heeft veruit de meeste aandacht van gemeenten.

Vormen:

- Aangepaste praktijk: zorginstellingen die meer gebruik maken van vrijwilligers of waarvan de familie een actieve bijdrage wordt verlangd;
- Lokaal en integraal: wijkteams en vergelijkbare vormen, waarin meerdere disciplines compact samenwerken.

4. MANTELZORG

Mantelzorgers zorgen voor partners, familieleden of vrienden. In tegenstelling tot vrijwilligers voelen zij hun hulp niet zozeer als een vrije keuze, maar als een sociale plicht. Eén op vijf mantelzorgers vindt dat zijn/haar gezondheid achteruit is gegaan door de mantelzorg. Daarom is het belangrijk om hen goed te ondersteunen zodat zij hun zorg kunnen volhouden.

Vormen:

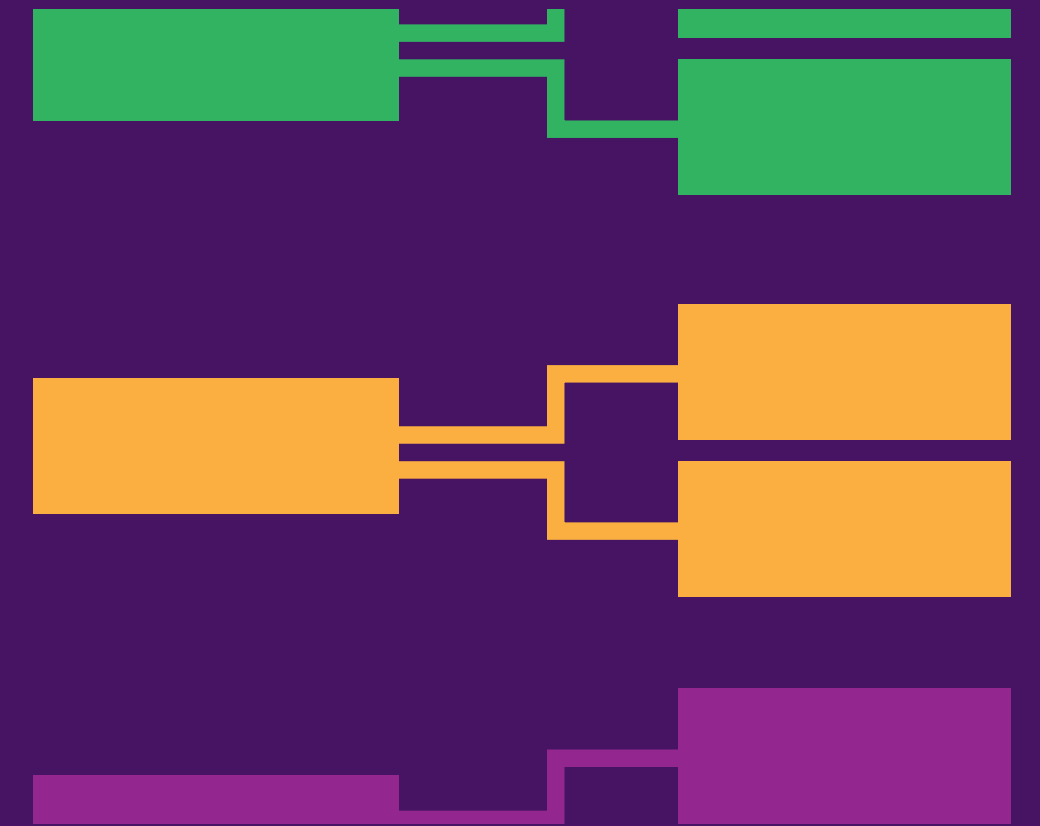
- Individuele mantelzorgers: de ongeveer 3 miljoen Nederlanders die zorgen voor ouders, kinderen, partners of anderen.
- Ondersteuning van mantelzorgers: via bijvoorbeeld kennis, lotgenoten en het voorkomen dat ze in een sociaal isolement raken.

5. BURGERS MET INITIATIEF

Tot slot zijn er nog de initiatieven van individuele, of kleine groepen burgers. Zij kiezen zelf wat zij doen en hoeveel tijd zij daarin steken. De burgerinitiatieven kunnen zich ontwikkelen tot nieuwe collectieven of sociale ondernemingen. Door hun aard hebben we vaak een net andere rol ten opzichte van de gemeente – als 'lokale partner' en/of als opdrachtnemer.

Vormen:

- Losse initiatieven: de veelheid aan ideeën waar individuele burgers mee bezig zijn
- Ondersteuning van burgerinitiatieven. Bijvoorbeeld via nieuwe netwerken en fora waar vraag en aanbod worden gekoppeld, zoals Buuv en de MAEX.

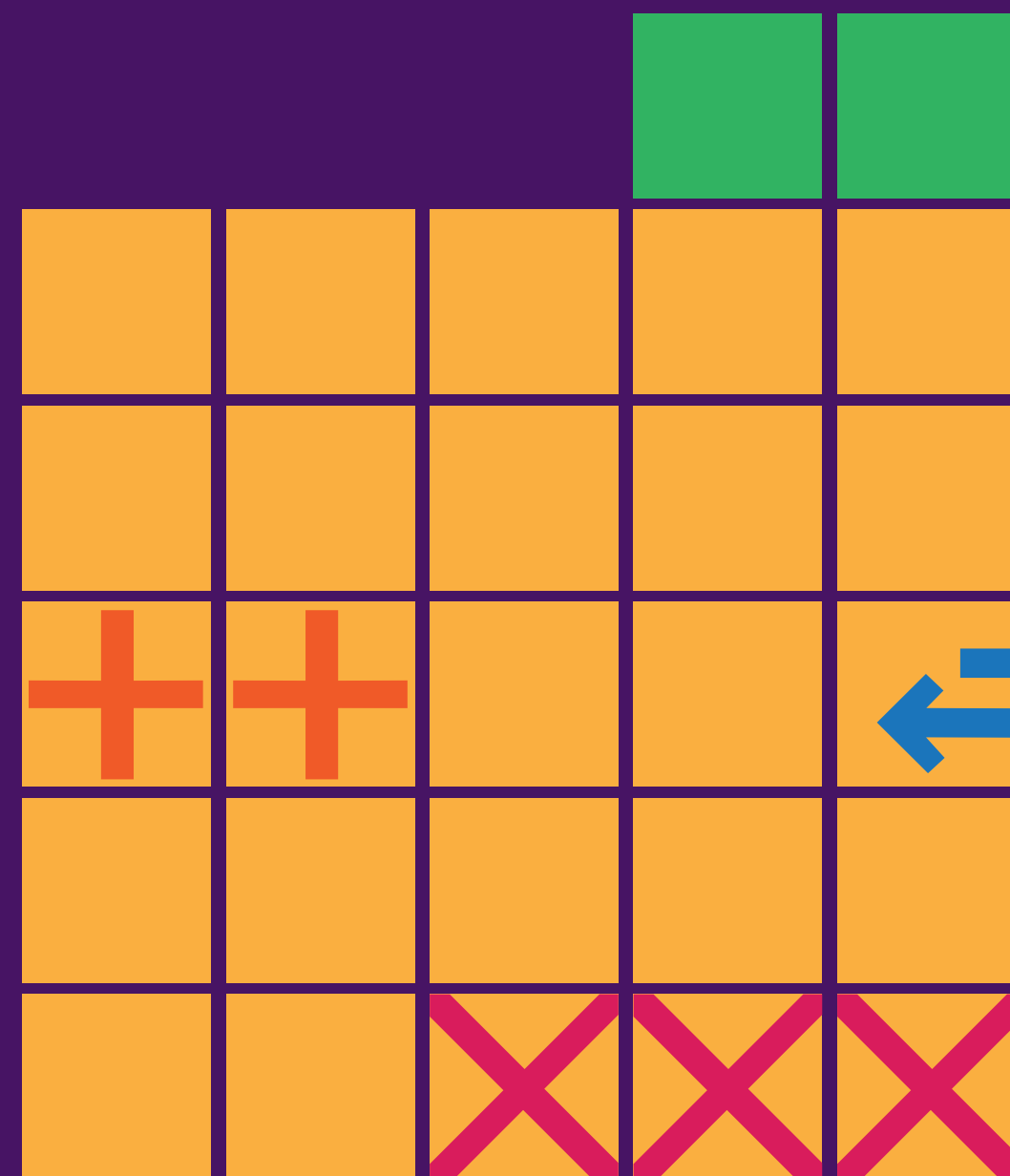


Gidsen

- informatieve sites, patiëntenwijzers
- fora en vraag/aanbod matches

Complementair aanbod

- vrijwilligers: dagbesteding, buddy's, vakantieouders, 'giving back', extra verzorging, stervensbegeleiding



Versterkers

- trainigen, cursussen
- zorg voor mantelzorg
- thematische stichtingen: voorlichting, fundraising

Alternatieve aanbieders

- sociaal ondernemers (nieuwe business models)
- collectieven (coöperaties, wijkbedrijven)

Vraagbeperkers

- preventieve initiatieven (lifestyle, sport op werk etc.)
- ontlastende initiatieven (zelfredzaamheid & mantelzorg)

BRIL 3:

DE TOEGEVOEGDE WAARDE

Jeugdzorg, participatie en langdurige zorg vragen niet alleen om verandering en vernieuwing, maar vooral ook om zorgvuldigheid en volledigheid. Er mogen geen gaten in vallen en we willen iedereen die hulp nodig heeft, het direct en in voldoende mate kunnen bieden. Gemeentelijke zorginkopers vertellen: 'eerst maar het hele aanbod op orde, en dan naar nieuwe initiatieven kijken'.

Moeten we de aandacht voor initiatieven inderdaad uitstellen tot het basisaanbod op orde is? Of moeten we juist kijken wat de initiatieven kunnen bijdragen aan een compleet aanbod? Bril drie gaat over de toegevoegde waarde: wat betekenen de initiatieven voor de kwaliteit en de dekkingsgraad van het stelsel? We lenen het vocabulaire van de economie: vraag en aanbod.

BRIL 3:

DE TOEGEVOEGDE WAARDE

1. VRAAGBEPERKERS

Initiatieven kunnen van grote waarde zijn doordat zij het systeem ontlasten. Ze zorgen simpelweg dat er minder mensen (betaalde) zorg nodig hebben. Door de ooghaaren zijn er twee stromen:

- Preventieve initiatieven zoals Stivoro, wandelclubs voor ouderen, fruit op de werkvloer en de bewoners van Overschie die vechten voor een schone lucht. Waar nuttig, kan de gemeente hen met beperkte inzet faciliteren.
- Zelf doen: de mantelzorgers en de initiatieven die bijdragen aan zelfredzaamheid. Belangrijkste advies: koesteren. Met warmte en aandacht benaderen, op waarde schatten en waar nodig beschermen.

2. ALTERNATIEVE AANBIEDERS

Ondernemers en collectieven combineren vaak sociale doelen met zaken. Beide hebben met enige regelmaat een beter aanbod dan de gevestigde partijen – efficiën-

ter, integraler of dichter op de mens:

- Sociaal ondernemers die zorg- of participatieaanbod voor derden in de markt zetten;
- Collectieven of coöperaties die hun eigen zorg- of participatieaanbod organiseren.

Als zij inderdaad meer kwaliteit en efficiëntie bieden, verdienen zij een kans in de aanbestedingen. Hier ligt dus handelingsperspectief voor gemeenten: procedures zo inrichten dat ook vernieuwende initiatieven een kans maken. Bijzonder interessant is dan **maatschappelijk aanbesteden**.

3. VERSTERKERS

Er zijn veel initiatieven om simpelweg het bestaande beter te maken: NGO's zamelen geld in voor medisch onderzoek, particuliere fondsen financieren participatieprojecten, mantelzorgorganisaties bieden steun en training, de **Vrijwilligersacademie** geeft trainingen aan vrijwilligers in zorg en welzijn.

Voor de gemeente zijn dit potentiële partners. Met een andere achtergrond en andere competenties dragen zij aan hetzelfde bij: zorgen dat het speelveld rond zorg, welzijn en participatie zo gezond mogelijk is. Nodig de versterkers uit als partner, onderzoek wat er wederzijds te geven, te nemen en samen te werken valt.

4. COMPLEMENTAIR AANBOD

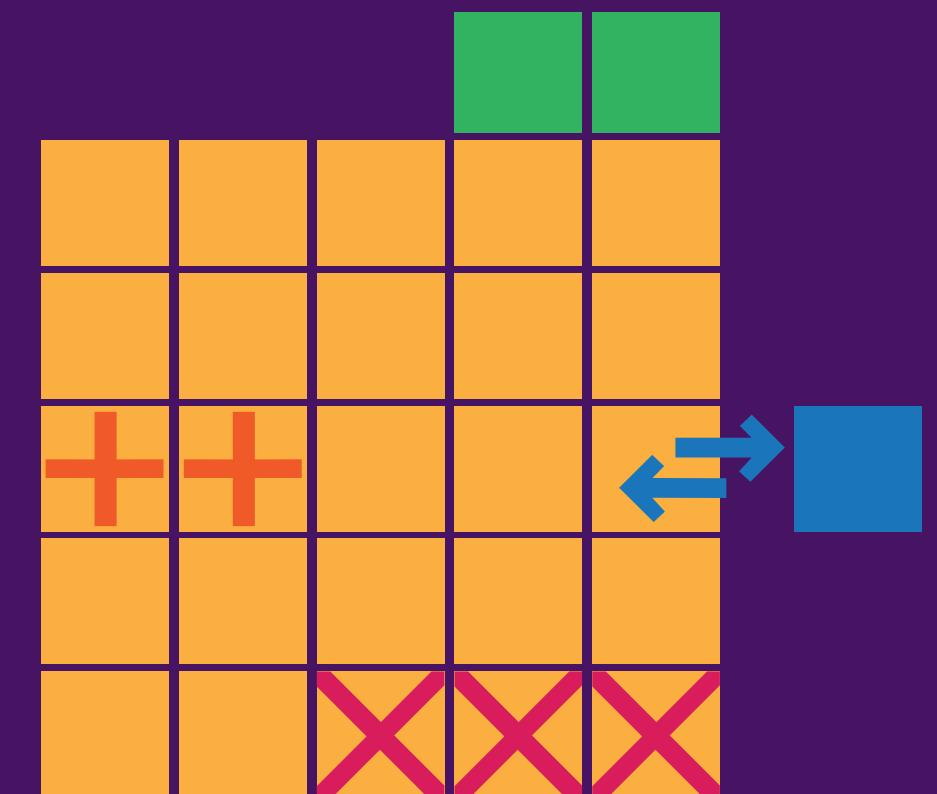
Veel vrijwilligerswerk richt zich op zaken die anders niet gebeuren. Buddy's voor terminale patiënten, vakantieouders voor jongeren uit probleemgezinnen, extra activiteiten voor ouderen, et cetera. Strikt genomen dragen zij niet direct bij aan de decentralisatieopgave, want staan niet op het to do lijstje van de gemeente. Toch zal eenieder het ermee eens zijn dat dit type vrijwilligerswerk een rijkdom is die tenminste behouden moet blijven.

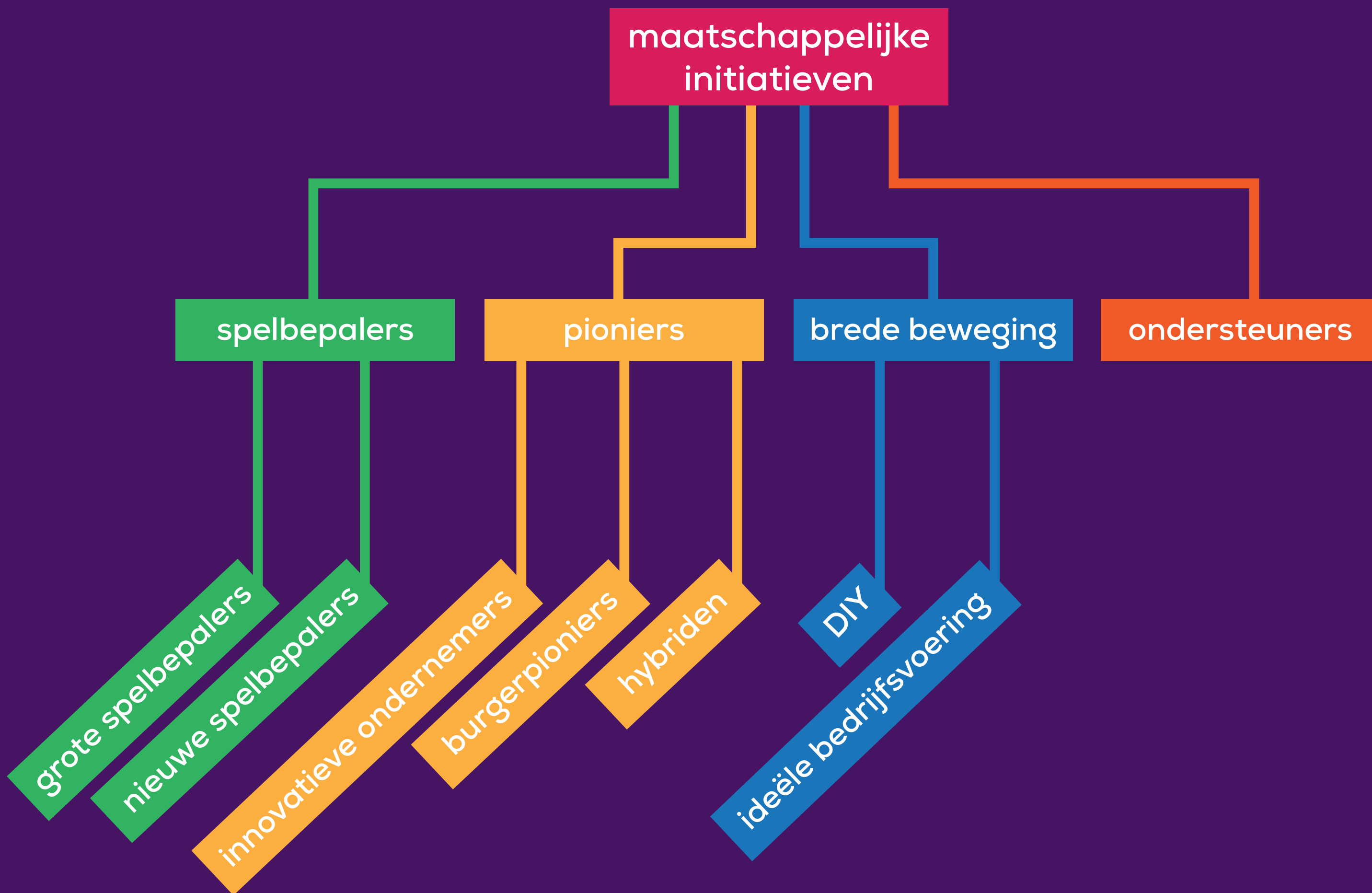
Passend handelingsperspectief is een mix van koesteren (expliciet waarderen en waar nodig beschermen) en faciliteren – financieel maar zeker ook in natura (ruimtes, netwerk, persaandacht et cetera).

5. GIDSEN

De wereld van zorg en participatie is voor veel burgers onoverzichtelijk en onzeker. Veel initiatieven nemen daarom een gidsrol op zich. We zien twee hoofdsoorten:

- Informatie en wegwijs maken: patiëntenwijzers, fora waar men vragen kan stellen en allerhande informatiesites. De gemeente kan wellicht meeprofiteren van het bereik dat zij hebben en anderzijds hun aanbod verrijken door data of content beschikbaar te stellen.
- Ontmoeten en matchmaking: dit kan gaan om het delen van ervaringen tussen lotgenoten, zoals bijvoorbeeld op www.patiëntervaringsverhalen.nl. En het kan gaan om het matchen van vraag en aanbod in vrijwilligerswerk, zoals bijvoorbeeld de vrijwilligerscentrale.





BRIL 4:

ROLLEN IN DE TRANSFORMATIE

Uiteraard spelen initiatieven niet alleen een rol in de 'dekkingsgraad' van het sociale en zorgstelsel, maar ook in het transitie- en transformatieproces. Het Instituut Maatschappelijke Innovatie ontwikkelde eerder voor het Ministerie van I&M een taxonomie die initiatieven classificeert naar hun rol in een veranderproces. Die lijkt ook het 3D-speelveld van toepassing. Bepalen ze de nieuwe regels? Is het een brede maatschappelijke beweging? Of worden volstrekt nieuwe paden ontgonnen?

BRIL 4:

ROLLEN IN DE TRANSFORMATIE

DE SPELBEPALERS

Initiatieven met grote, directe invloed en impact

Deze game changers bepalen het spel en brengen direct een hele regio, niche, keten of branche in beweging. Ze zijn afkomstig van grote instellingen bedrijven, NGO's en sterke samenwerkingsverbanden.

- De grote spelbepalers zijn initiatieven waarin het establishment een nieuwe koers uitzet.
- De nieuwe spelbepalers zijn initiatieven die het spel binnen bestaande, groeiende niches bepalen zoals Buurtzorg.

DE PIONIER

Innovatieve, veelbelovende maar nog kleine initiatieven.

Het gaat hier om het echte pionieren, waarbij nieuwe paden betreden worden. Breed erkende pioniers zijn iconen voor een andere samenleving. Er zijn drie soorten pioniers.

- Innovatieve ondernemers zijn de business start-ups, innovatie-

ve MKB'ers, 'incubators' binnen grote instellingen, etc. die nieuwe maatschappelijke producten en diensten ontwikkelen.

- Burgerpioniers vormen een nieuwe uiting van burgerinitiatief en meestal gericht op sociale innovatie.
- Bij hybriden vervaagt de grens tussen burger en professional.

DE BREDE BEWEGING

De vele burgers, organisaties en bedrijven die bijdragen aan een mooiere samenleving

Niet zo vernieuwend als de pioniers en niet zo machtig als de spelbepalers, maar door hun grote aantal kunnen initiatieven in de brede beweging een groot effect hebben.

- DIY (do-it-yourself) gaat over burgers en maatschappelijke organisaties die producten en diensten oppakken die van oudsher bij overhead of bedrijfsleven lagen.
- Ideële bedrijfsvoering is het moderne MVO. Sociaal ondernemers, bedrijven en instellingen voor wie op een groene

en sociale manier werken het vertrekpunt is. Hun 'license to operate'.

DE ONDERSTEUNERS

Nederland is rijk aan initiatieven die erop gericht zijn andere initiatieven te ondersteunen via lobby en agendering, het ontwikkelen van regels, financiering, kennis en competenties, en het maken van verbindingen.

EN HOE KUNT U DEZE INDELING GEBRUIKEN?

Inventariseren

Hoe is uw speelveld? Genoeg spelbepalers of blijft het spelelei? Genoeg pioniers of gebeurt er niks verrassends? Genoeg brede beweging of blijft het inner circle?

Beoordelen

Elk soort initiatief op zijn eigen merites. Spelbepalers op slagkracht en impact, pioniers op verbeeldingskracht en innovatie en de beweging op wervingskracht en massa.

Ondersteunen (of niet!)

Elk soort vraagt andere financiering, kennis, regels etc. Welke kansen bieden maatschappelijke initiatieven en welke kansen kunt u deze initiatieven bieden?

Verbinden

Zodat initiatieven elkaar aanjagen en versterken. Juist de interactie tussen spelbepalers, pioniers, de brede beweging en ondersteuners zorgt voor verandering



BRIL 5:

FASEN EN GROEISTUIPEN

Initiatieven beginnen vaak bij een enthousiast idee van een klein groepje mensen. Om van dat eerste idee naar een duurzaam initiatief te komen moeten vele drempels overwonnen worden. Lukt dat niet (of wil een initiatief dat niet), dan zakt het initiatief vaak in of blijft het kleinschalig. Lang niet elk initiatief weet alle hordes te overwinnen. De VNG denktank benoemt een aantal belangrijke te slechten drempels. Hoewel de verantwoordelijkheid daarvoor primair bij de initiatiefnemers ligt, speelt de gemeente regelmatig een belangrijke rol.

afscheid van de initiator

schaalvergroting

professionalisering

steun van bedrijven of instituties

aandacht en herkenning

eerste volgers

BRIL 5:

FASEN EN GROEISTUIPEN

DREMPEL 1: EERSTE VOLGERS

Je hebt een idee. En dan? Vaak vinden de initiatiefnemers eerst geen gehoor bij de gemeente, buurtgenoten en bedrijven. Als ze door de weerstand heen breken en wilskracht tonen, dan brengen zij daarmee een beweging in hun eigen netwerk op gang. Dit moet ertoe leiden dat anderen enthousiast worden en zich aansluiten of gaan helpen.

DREMPEL 2: AANDACHT EN ERKENNING

Begint een initiatief zich eenmaal te ontwikkelen, dan creëert dat enthousiasme en een buzz. Als het zich met die buzz in de kijker weet te spelen, dan is de kans groot dat nieuwe partijen aanhaken en er nieuwe middelen komen. Denk bijvoorbeeld aan een erkenningssubsidie van de gemeente, een award, aandacht vanuit de media of een keynote op een congres.

DREMPEL 3: STEUN VAN BEDRIJVEN OF INSTITUTIES

Aandacht alleen is vaak niet vol-

doende om het initiatief ook echt van de grond te trekken. Vaak is er een ruimte nodig om elkaar te ontmoeten, of een financiële investering. Initiatieven die eerder de aandacht wisten te trekken hebben een grotere kans om deze steun te krijgen. De steun kan komen van bedrijven of van de gemeente. Zo maakten zorgverzekeraars, een pensioenfonds en een bank het mogelijk dat 'we helpen' zijn digitale omgeving kon opzetten.

DREMPEL 4: PROFESSIONALISERING

Wanneer er contracten worden afgesloten, grotere bedragen omgaan en aansprakelijkheid geldt, is het nodig om in enige vorm het initiatief te professionaliseren. Dit is zowel voor een initiators als gemeente vaak lastig. Ten eerste het verdienmodel: hoe verhouden winst en loon zich tot publieke steun? En de rechtsvorm: hoe individuele rechten en sociale doelen te combineren? Tot slot: formeel eigendom. Kan het initiatief ook publiek bezit overnemen in plaats van lenen?

DREMPEL VIJF: SCHAALVERGROTING

Met name wanneer initiatieven gedragen worden door een sociaal ondernemer lonkt schaalvergroting. Dit vergroot de maatschappelijke impact en kan een initiatief rendabeler maken. Maar: initiatieven bieden meestal lokale oplossingen voor lokale problemen en worden gedreven door een specifiek groepje mensen. Vaker is daarom sprake van het kopiëren van eigenschappen van een initiatief naar andere plaatsen en mensen. Zo ontstaat er een brede beweging van lokale zorgcoöperaties, buurtbedrijven, etcetera.

DREMPEL ZES: AFSCHEID VAN DE INITIATIEFNEMER

Het draaiend houden van een initiatief vraagt andere competenties en levert een ander soort voldoening op dan het opzetten ervan. Afscheid nemen van de initiatiefnemer, omdat die niet meer past bij het initiatief of iets anders wil doen, is dan ook in sommige gevallen een laatste drempel. De vraag is dan hoe men

op een passende wijze en op een passend moment afscheid kan nemen van de initiatiefnemer, terwijl de continuïteit van het project onder de hoede van anderen gewaarborgd is.

Bron: Denktank VNG (2013).
"De improviserende gemeente"



maatschappelijk initiatief als zelfstandig alternatief

maatschappelijk initiatief met overheidsparticipatie

gezamenlijk initiatief: overheid en maatschappij

overheidsinitiatief met burgerparticipatie

overheidsinitiatief zonder burgerparticipatie

BRIL 6:

INITIATIEVEN EN DE OVERHEID

Een klassieke en nog steeds geldige indeling van initiatieven is de as overheid-samenleving. Bij burgerparticipatie kent men de participatieladder. Voor maatschappelijke initiatieven helpt de volgende indeling. Het is vooral behulpzaam om grip te krijgen op positie en relatie van gemeente richting de initiatieven.

BRIL 6:

INITIATIEVEN EN DE OVERHEID

MAATSCHAPPELIJK INITIATIEF ALS ZELFSTANDIG ALTERNATIEF

Hier gaat het om maatschappelijk initiatief dat zelfstandig van de overheid wil functioneren, maar daarin soms belemmerd wordt door diezelfde overheid. Het initiatief kan ontstaan zijn als tegenreactie op beleid, maar ook vanuit ideeën en creatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

MAATSCHAPPELIJK INITIATIEF MET OVERHEIDSPARTICIPATIE

Hier ligt het initiatief bij mensen en mogen overheden (en bedrijven) meedoen. Initiatiefnemers starten en hebben het eigenaarschap en de zeggenschap. Overheden sluiten met beleid en uitvoering goed aan op de initiatieven die er zijn – of participeren in enige mate.

GEZAMENLIJK INITIATIEF: PUBLIEK-GEMEENSCHAP-SAMENWERKING

Hier ligt het initiatief bij de mensen en overheden gezamenlijk. Het eigenaarschap en de zeggenschap wordt verdeeld of gedeeld. Samenwerkingsconstructies tussen

overheden en bedrijven (publiek-private samenwerking) zijn inmiddels bekend. De samenwerking tussen overheden en gemeenschappen (publiek-gemeenschapssamenwerking) is nog relatief onbekend en onontgonnen terrein.

OVERHEIDSINITIATIEF MET BURGERPARTICIPATIE

Hier ligt het initiatief bij de overheid en mogen mensen meedoen. De overheid start heeft het eigenaarschap en de zeggenschap. Burgers hebben bijvoorbeeld een rol als participant, ontvanger van informatie en informant. Zie de vele projecten op het gebied van interactief besturen.

OVERHEIDSINITIATIEF ZONDER BURGERPARTICIPATIE

Deze laatste categorie heeft op het eerste gezicht misschien weinig met maatschappelijk initiatief te maken, maar hoort er alleen al vanwege de symmetrie onmiskenbaar bij. Deze categorie kan veel vernieuwing in en vanuit de overheid bevatten en blijft derhalve altijd relevant. Uit

onderstaand voorbeeld blijkt dat een initiatief van de overheid wel degelijk burgerkracht kan mobiliseren.



VERANTWOORDING

Deze publicatie kon slechts tot stand komen dankzij de hulp van velen. Suggesties voor cases kwamen onder andere van Rense Bos, Laura Hornick, Birgit Oelkers en Joop Hofman. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van het initiatievenoverzicht van Kracht in Nederland en de **MAEXchange** en van de kennisbank van de VNG. De verschillende modellen zijn getoetst op een bijeenkomst met het Netwerk Overheidsparticipatie in Utrecht, met onder andere betrokken ambtenaren uit de gemeenten Berkelland, Breda, Rotterdam, Schagen, Tilburg en Vlaardingen.

De Begeleidingscommissie bestond uit:

- Albert-Jan Kruijer
Instituut voor Publieke Waarden
- Annemarie Postma
Stichting Ravelijn, Amersfoort
- Annemiek Verzijl
Gemeente Schiedam
- Imrat Verhoeven
Universiteit van Amsterdam
- Jornt van Zuylen
Ministerie van BZK
- Paul de Goede
Ministerie van BZK
- Roxana Chandali
Ministerie van BZK
- Silvia de Ronde Bresser
Kracht in Nederland
- Tialda Haartsen
Rijksuniversiteit Groningen
- Wouter Beekers
Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie

Vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties was Ron van den Ende initiator en projectleider. Paul de Goede was opdrachtgever.

Redactie:

- Guido Enthoven
- Mattijs Taanman
- Janjoost Jullens

IN OPDRACHT VAN

Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

PRODUCTIE

Wolfpack

INHOUD

Instituut Maatschappelijke Innovatie

GRAFISCH ONTWERP

Studio UPPERCASE