

Op nieuw gebouwd,  
Anno 1843.  
Hetgeener gesreest is zal er zijn en  
dat er gedaan is zal er gedaan worden.  
Pred:

Wetenschapswinkel

# Een vruchtbaar initiatief

Lessen en ervaringen van SintJan Kloosterburen

Albert Aalvanger en Bas Breman

rapport 301  
oktober 2013



WAGENINGEN **UR**  
For quality of life



---

# Wetenschapswinkel

---

## Een vruchtbaar initiatief

Lessen en ervaringen van SintJan Kloosterburen

Albert Aalvanger en Bas Breman

rapport 301  
oktober 2013



**WAGENINGEN UR**  
*For quality of life*

---

---

## Colofon

Titel	Een vruchtbaar initiatief: Lessen en ervaringen van SintJan Kloosterburen
Trefwoorden	Krimp, leefbaarheid, vitaliteit, burgerinitiatief, leefwereld, ruraal gebied systeemwereld, sociale innovatie
Keywords	Demographic change, Citizens' initiatives, liveability, vitality, rural areas, social innovation
Opdrachtgever	Stichting SintJan Kloosterburen
Projectuitvoering	Bas Breman – Alterra Wageningen UR Albert Aalvanger – Leerstoelgroep Strategic Communication, Wageningen UR Tineke de Boer – Alterra Wageningen UR
Projectcoördinatie	Bas Breman – Alterra Wageningen UR
Financiële ondersteuning	Wageningen UR Wetenschapswinkel Provincie Groningen – Subsidie Leefbaarheid Krimpgebieden
Begeleidingscommissie	Anne Hilderink – Stichting SintJan Kloosterburen Nina van den Broek – Stichting SintJan Kloosterburen Nicolette Hetzler – Stichting SintJan Kloosterburen Gert Noordhoff – Gemeente De Marne Arjo Eggink – Provincie Groningen Marjon Galema – Ministerie van Binnenlandse Zaken Annemarie Gerbrandy – Ministerie van Binnenlandse Zaken Gerard Straver – Wetenschapswinkel Wageningen UR

Met speciale dank aan



---

Fotoverantwoording	De foto's, kaartjes en figuren zijn vervaardigd door de auteurs of de meewerkende studenten, tenzij anders aangegeven
Vormgeving	Wageningen UR, Communication Services
Bronvermelding	Verspreiding van het rapport en overname van gedeelten eruit worden aangemoedigd, mits voorzien van deugdelijke bronvermelding
ISBN	978-94-6173-872

Wageningen UR, Wetenschapswinkel rapport 301



---

## **Een vruchtbaar initiatief**

Lessen en ervaringen van SintJan Kloosterburen

Rapportnummer 301

Albert Aalvanger en Bas Breman  
Wageningen, oktober 2013

### **Stichting SintJan Kloosterburen**

Sint Jansstraat 25  
9977 RT Kloosterburen  
info@sintjankloosterburen.nl  
www.sintjankloosterburen.nl

SintJan is een initiatief op het oudste kloosterterrein van de provincie Groningen en heeft als doel op een creatieve wijze te anticiperen op de demografische ontwikkelingen. Daarbij kiest SintJan nadrukkelijk de weg van sociale en duurzame vernieuwing. Om de samenleving vitaal te houden en de economie weer bloeiend te krijgen gaat SintJan uit van een integrale aanpak: wonen, werken, zorg en cultuur dienen zodanig geborgd te worden dat de leefbaarheid van het dorp versterkt wordt.

### **Alterra Wageningen UR**

Postbus 47  
6700 AA Wageningen  
(0317) 48 07 00  
info.alterra@wur.nl  
www.wageningenUR.nl/alterra  
Onderdeel van Wageningen UR

Alterra Wageningen UR is het kennisinstituut voor de groene leefomgeving. Alterra levert expertise op het gebied van de groene ruimte en het duurzaam maatschappelijk gebruik ervan. Vele onderzoekers richten zich op vraagstukken met betrekking tot de groene leefomgeving, verdeeld over 14 teams. Het onderzoek is zowel toegepast als strategisch en wordt gebruikt voor het beleid, beheer en ontwerp van de groene ruimte.

### **Wageningen UR, Leerstoelgroep Strategic Communication**

Postbus 8130  
6700 EW Wageningen  
(0317) 48 43 10  
info.cpt@wur.nl  
www.wageningenUR.nl/com

De leerstoelgroep Strategic Communication van Wageningen UR (Wageningen University and Research Centre) bestudeert de dynamiek en de gevolgen van strategische communicatie door organisaties en burgers. Het richt zich op de processen waardoor publieke beelden, debatten, opvattingen en gebruiken tot stand komen, en op de wijze waarop deze kunnen worden beïnvloed door communicatie professionals.



---

# Inhoud

---

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
<b>Summary</b>	<b>13</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>15</b>
1.1 Aanleiding	15
1.2 Achtergrond	16
1.3 Projectdoelstelling en onderzoeksvragen	17
1.4 Onderzoeksmethoden	18
1.5 Leeswijzer	20
<b>2 De veranderende relaties tussen burgers, overheden en (semi-) publieke instellingen in theoretisch perspectief</b>	<b>21</b>
2.1 Inleiding	21
2.2 De verschuiving van rollen, taken en verantwoordelijkheden als maatschappelijke trend	21
2.3 De leefwereld en systeemwereld definiëren elkaar	22
2.4 Hoe veranderingen tot stand kunnen komen; een discursieve benadering	23
2.5 Storytelling als strategie voor verandering	25
2.6 Conclusie	26
<b>3 De zoektocht naar een andere manier van samenleven én samenwerken: de onderzoeksresultaten</b>	<b>27</b>
3.1 Inleiding	27
3.2 Het externe krachtenveld	28
3.2.1 De probleemdefinities waarvoor SintJan een oplossing zou kunnen/moeten bieden, verschillen	28
3.2.2 De inrichting en het verloop van het proces blijven onbesproken	29
3.2.3 Onduidelijkheid over het proces en onverwachte gebeurtenissen vormen een bedreiging voor het vertrouwen	30
3.2.4 In het uitzetten strategie wordt weinig ruimte toegelaten voor onzekere uitkomsten	31
3.2.5 Het construeren van tegenstellingen bemoeilijkt het proces	32
3.3 De betrokkenheid van de inwoners van Kloosterburen bij SintJan	33
3.3.1 Bewoners hebben geen eenduidig beeld van SintJan, maar spreken wel hun steun uit	33
3.3.2 De afstand tussen SintJan en bewoners	34
3.3.3 Bewoners zien voor zichzelf een rol weggelegd in de uitvoering	35
3.4 Het verhaal van SintJan	36
3.4.1 Het verhaal biedt flexibiliteit, maar leidt daarmee ook tot verwarring	36
3.4.2 Het integrale karakter leidt nog niet uit tot integraal denken en handelen	37
3.4.3 Door het handelen wordt de systeemwereld bevestigd	37

---

<b>4</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>39</b>
4.1	Ten aanzien van SintJan	39
4.2	Ten aanzien van 'de buitenwereld'	42
<b>5</b>	<b>Literatuur</b>	<b>45</b>



---

# Voorwoord

De klassieke verzorgingsstaat verandert langzaam in een participatiesamenleving. Dat zei koning Willem Alexander in zijn eerste troonrede op 17 september 2013. Een paar maanden daarvoor sprak ook de kersverse directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, Kim Putters, over de transformatie van de verzorgingsstaat naar een verzameling verzorgingssteden. In het perspectief van de verzorgingsstad is het volgens Putters niet het Binnenhof dat uniforme regels en eisen stelt, maar juist op hoofdlijnen stuurt, leert loslaten en variatie toestaat.

Burgerparticipatie, burgerkracht, burgerinitiatief – het zijn de gevleugelde woorden van deze tijd. Sleutelwoorden ook, zo lijkt het, tot een nieuw tijdperk waarin de burgers het van de overheid en de markt overnemen en zelf weer de regie in handen nemen.

En inderdaad, Nederland bruist van de bottom-up-bewegingen. Niet alleen in de steden, maar ook op het platteland.

Misschien juist wel op het platteland. Neem Kloosterburen, een dorp aan de Waddenkust, in gemeente De Marne, een krimpgemeente bij uitstek. Wat doe je als burger als het dorp waar je woont niet tot de groeikernen van de gemeente behoort? Wat als dit tot gevolg heeft dat allerlei voorzieningen verdwijnen en de bouw van huurwoningen wordt stopgezet? Wat doe je als de gemeente vervolgens nadrukkelijk oproept tot burgerparticipatie, ten gunste van de leefbaarheid van je dorp?

Dan pak je de handschoen op! Dat doet althans SintJan Kloosterburen: een groep van betrokken burgers uit Kloosterburen en omgeving, die de problemen wil aanpakken in plaats van de gevolgen van krimp en bezuinigingen lijdzaam afwachten. Om op die manier een vitale en eigenkrachtige gemeenschap tot stand te brengen.

Om de samenleving vitaal te houden en de economie weer bloeiend te krijgen gaat SintJan uit van een integrale aanpak: wonen, werken, zorg en cultuur dienen zodanig geborgd te worden dat de leefbaarheid van het dorp versterkt wordt.

Je zou zeggen: alle neuzen staan dezelfde kant op. Bij de overheid: niets zo lief als een burgerinitiatief. En de burger zelf wil ook niets liever dan meer regie over zijn leven en/of leefomgeving. Maar de werkelijkheid is weerbarstiger. Zo blijkt ook uit het onderhavige rapport. In de periode april 2012 – juni 2013 is door onderzoekers en studenten van Wageningen Universiteit vanuit verschillende perspectieven naar het initiatief van SintJan gekeken. Aan de ene kant is de positie van het burgerinitiatief SintJan in het externe krachtenveld van overheden en (grote) institutionele organisaties onder de loep genomen. Aan de andere kant is ook nadrukkelijk gekeken naar de positie van het initiatief van SintJan in de eigen gemeenschap in Kloosterburen.

Een burgerinitiatief staat of valt met de inzet van veel mensen en het gevoel van gedeeld eigenaarschap. En hierin is, zo blijkt uit het rapport, nog een slag te slaan. Commitment is niet zomaar gewonnen. En de dialoog met elkaar aangaan blijkt niet zelden een risicovolle onderneming waarin het gevaar van bevroren verhoudingen om de hoek op de loer ligt.

Maar hoe je het wendt of keert, overheid en burger hebben elkaar meer dan ooit nodig, evenals de burgers onderling elkaar nodig hebben. Echter, de zoektocht naar nieuwe verhoudingen gaat over een ongeplaveid pad, met veel obstakels.

Herwil van Gelder, wethouder in De Marne, ziet in die zoektocht en het vinden van een route met elkaar dé uitdaging voor de komende jaren. 'Obstakels, risico's horen daar bij. Het gaat erom daar op een nieuwe manier met elkaar mee om te gaan', aldus Van Gelder, die daarmee de woorden in het collegeprogramma 2010-2014 van De Marne over SintJan onderstreept: 'De manier waarop in Kloosterburen dit initiatief wordt ontwikkeld doet een appél op een vernieuwende interactieve werkwijze.'

In hetzelfde collegeprogramma wordt tevens gesteld dat de kloof tussen burger en bestuur kleiner zal moeten worden: 'De trefwoorden vertrouwen, verbinden en vernieuwen vormen hierbij een belangrijk deel van ons fundament.'

Vertrouwen, verbinden – dat is ook waar dit rapport over gaat. De lessen die daarin te leren zijn.

---

Terug naar de troonrede van de koning. Volgens hem kosten de noodzakelijke hervormingen tijd en doorzettingsvermogen. Zei niet de Chinese filosoof Lao Tse al in de 6<sup>e</sup> eeuw voor Christus: 'Een reis van duizend kilometer begint met één stap'.

Het onderhavige rapport heeft de veelzeggende titel *Een vruchtbaar initiatief*. Die titel wordt waargemaakt. Het pad mag dan ongeplaveid zijn, de reis lang en gemarkeerd met obstakels, er zijn inmiddels door alle partijen vruchtbare stappen gezet op weg naar een sociale en economisch duurzame samenleving.

*Nina van den Broek*

---

# Samenvatting

Stichting *SintJan* is een bijzonder particulier initiatief uit Kloosterburen, gemeente De Marne, in de provincie Groningen. In dit traject zijn burgers uit het dorp, maar ook van daarbuiten, met een grote maatschappelijke betrokkenheid inmiddels al ruim tien jaar bezig hun eigen leefomgeving vorm te geven en op een duurzame manier te ontwikkelen. Wat het burgerinitiatief van SintJan onderscheidend maakt, is de integrale benadering die aan het plan ten grondslag ligt. De initiatiefnemers willen wonen, werken, zorg, cultuur en ecologie zodanig in Kloosterburen ontwikkelen dat de leefbaarheid en vitaliteit van dit dorp in een krimpregio ook voor de toekomst geborgd wordt. De geschiedenis en de traditie van de plek – het kloosterterrein – is daarbij een belangrijke inspiratiebron.

Zeker de laatste jaren staan dit soort burgerinitiatieven en vitale gemeenschappen volop in de belangstelling. De Stichting SintJan heeft de Wetenschapswinkel van Wageningen UR gevraagd om reflectie en ondersteuning bij de uitvoering van haar initiatief. Gezien het belang van dit soort initiatieven voor de (toekomstige) dynamiek van krimpgebieden heeft de Provincie Groningen besloten om dit Wetenschapswinkelproject verder te ondersteunen met een bijdrage vanuit de Reserve Leefbaarheid Krimpgebieden.

In de periode april 2012 – juni 2013 is door onderzoekers én studenten van Wageningen Universiteit vanuit verschillende perspectieven naar het initiatief van SintJan gekeken. De verschuiving naar 'burgerkracht' brengt vaak een tegenstelling aan het licht tussen de logica van de 'leefwereld' van burgers (kleinschalig, persoonlijk, horizontaal, informeel en oplossingsgericht) en de logica van de 'systeemwereld' (hiërarchisch, formeel, probleemgericht, risicomijdend en controleerbaar) die kenmerkend is voor overheden en (grote) organisaties. Ook SintJan ervaart deze tegenstelling. Voor de analyse is deze dan ook (deels) als uitgangspunt genomen. Aan de ene kant is gekeken naar de positie van het burgerinitiatief SintJan in het externe krachtenveld van overheden en (grote) institutionele organisaties. Aan de andere kant is ook nadrukkelijk gekeken naar de positie van het initiatief van SintJan in de eigen gemeenschap in Kloosterburen.

Bij de onderzoeksopzet is nadrukkelijk gekozen voor een interactieve aanpak waarbij tussentijdse resultaten regelmatig zijn besproken met de opdrachtgever en begeleidingscommissie. Het onderzoek is ingestoken als een kwalitatief (explorerend) onderzoek, waarbij onder andere gebruik is gemaakt van participerende observaties tijdens diverse bijeenkomsten (georganiseerd door SintJan, de Wetenschapswinkel en andere partijen). Verder is individueel en tijdens diverse bijeenkomsten gesproken met personen die direct betrokken zijn bij SintJan. Daarnaast zijn interviews gehouden met bewoners van Kloosterburen en vertegenwoordigers van organisaties rondom het initiatief.

Het voornaamste doel van dit wetenschapswinkelproject was om te leren van de ervaringen van SintJan Kloosterburen en om deze lessen en ervaringen te vertalen naar concrete inzichten en aanbevelingen, voor SintJan, voor andere initiatieven, en voor die partijen die in de praktijk steeds vaker met dit soort 'burgerkracht' te maken krijgen. Daarbij is in het bijzonder gekeken naar de beelden van verschillende partijen rondóm SintJan en de consequenties die deze beelden hebben voor het verdere verloop van het proces. Door oog te hebben voor de beleving van andere partijen die in het proces betrokken zijn, wordt het mogelijk hierop te reflecteren. Vanuit deze reflectie kan, zo nodig, het eigen handelen aangepast worden, om zo niet alleen de eigen doelen, maar waar mogelijk ook die van anderen te realiseren.

## **Het externe krachtenveld**

Als het gaat om het externe krachtenveld blijkt dat veel partijen, zoals de gemeente, provincie, zorginstellingen en woningstichting een enigszins ambivalente houding hebben ten aanzien van SintJan.

Aan de ene kant is er vanuit deze wereld groeiende waardering en erkenning voor de kracht en ambities van het initiatief. Dit blijkt onder andere uit de betrokkenheid van provincie en gemeente, maar ook zorginstellingen en woningcorporaties. Als het gaat om de praktische uitvoering blijkt er

---

echter nog veel terughoudendheid en is er, om uiteenlopende redenen, sprake van onmacht, en soms ook onwil om het initiatief daadwerkelijk de ruimte te geven.

Deze terughoudendheid hangt deels samen met algemene 'oerkrachten' in de systeemwereld die maken dat het moeilijk is voor deze partijen om ook daadwerkelijk los te laten. Deels komt deze terughoudendheid echter ook voort uit onduidelijkheid bij andere partijen over wat SintJan is, of zou moeten zijn. Uit de interviews en observaties blijkt dat de partijen uit de systeemwereld verschillende beelden hebben van de doelstellingen van SintJan. Hierdoor verschillen de probleemdefinities van de betrokken partijen, en daarmee ook de oplossingsrichtingen.

Een ander punt van aandacht is dat het initiatief, en de regie van het proces, vrijwel geheel bij SintJan ligt. SintJan kiest hier zelf voor maar de andere partijen laten dit ook gebeuren. Mede daardoor is er nog onvoldoende sprake van gedeeld eigenaarschap.

De inrichting en het verloop van het proces blijven soms nog teveel onbesproken. Deze onduidelijkheid over het proces vormt een bedreiging voor het vertrouwen en de samenwerking tussen partijen. SintJan krijgt veel sympathie vanwege de doelstellingen van het initiatief. De manier van handelen wordt echter niet altijd gewaardeerd. Hierdoor wordt het vertrouwen geschaad. Een belangrijk aspect hierbij is de communicatie door SintJan. De ontwikkelingen rondom het initiatief gaan soms langzaam, maar soms ook erg snel. Deze ontwikkelingen worden dan niet altijd of niet even zorgvuldig met de andere betrokkenen gecommuniceerd. Andere partijen geven aan dat het daardoor soms lastig is aansluiting te vinden, of te houden, en mee te denken hoe zij een rol kunnen spelen.

In het externe krachtenveld zijn alle partijen bezig zichzelf te (her)positioneren. Ten opzichte van SintJan en ten opzichte van elkaar. Bewust of onbewust worden daarbij de onderlinge verschillen soms meer benadrukt dan datgene wat de partijen uiteindelijk bindt. Het is de vraag of dit het proces helpt, of juist tegenwerkt.

### **Lessen uit de leefwereld**

Waar SintJan vanaf het begin af sterk in is geweest, is het vergroten van het sociaal-cultureel kapitaal van het initiatief, onder andere door de verbinding aan te gaan met andere partijen. De financiële middelen waren weliswaar beperkt, maar door het mobiliseren van contacten, relaties, gezamenlijkheid, ideeën, enthousiasme, energie, (vrijwillige) inzet, vertrouwen, betrokkenheid, identiteit, doorzettingsvermogen, overtuigingskracht, etc., hebben de initiatiefnemers toch inspirerende ontwikkelingen in gang weten te zetten.

Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de trekker(s) van het initiatief. Het initiatief van SintJan is een goed voorbeeld van zogenaamde 'levenspolitiek'. Kenmerkend voor deze levenspolitiek is de sterke persoonlijke betrokkenheid, die wordt vertaald naar bredere maatschappelijke doelen. Zonder deze levenspolitiek, dit project van het leven, is het niet waarschijnlijk dat de initiatiefnemer(s) de diepe drive, en de lange adem had(den) kunnen opbrengen om, vaak tegen de stroom in, het initiatief de afgelopen jaren tot ontwikkeling te brengen.

Een kanttekening bij het initiatief van SintJan is dat het initiatief, mede door het integrale karakter van de plannen, soms erg complex of conceptueel dreigt te worden. SintJan heeft de afgelopen jaren weliswaar diverse activiteiten georganiseerd en initiatieven opgepakt in Kloosterburen en omgeving, maar deze worden door andere partijen en bewoners niet altijd in verband gebracht met (het integrale plan van) SintJan. Bovendien is het de vraag hoe deze resultaten zich verhouden tot de totale investering die SintJan en andere betrokken hebben gepleegd. Het ontwikkelen van de plannen in hun totaliteit en samenhang, en de bijbehorende lobby op vele fronten tegelijk, gaat soms nog ten koste van kleine, concrete en zichtbare acties en ontwikkelingen in de eigen leefomgeving. Waar SintJan vanaf het begin af aan heeft ingezet op een groot(s) plan en hier veel tijd en energie in heeft gestoken, laten de succeservaringen van andere burgerinitiatieven zien dat deze vaak klein zijn begonnen en gaandeweg, als het ware organisch, verder zijn uitgegroeid.

---

Het initiatief van SintJan is niet alleen complex. Het heeft tegelijkertijd ook een vrij vastomlijnd karakter. Eigenlijk vanaf het begin is er sprake geweest van een 'totaalplan' van de initiatiefnemers wat sterk leidend is voor de ontwikkeling van het initiatief. Aan de ene kant heeft het initiatief hiermee een heel consistent en stevig verhaal te pakken wat bij veel partijen respect afdwingt. Tegelijkertijd beperkt het ook de ruimte voor eigen inbreng en interpretatie van andere partijen. Dit maakt dat er, sinds de oprichting van de Stichting SintJan in 2006, nog steeds relatief veel partijen zijn die het verhaal zich niet eigen maken, soms moeilijk kunnen doorgronden en een zekere afstand tot SintJan voelen én bewaren. Ook hier geldt dat een flexibele, soms bijna pragmatische benadering waarin ruimte is voor onvoorspelbare uitkomsten, mogelijk beter werkt dan een hele rechte lijnige benadering. De betrokken partijen worden hiermee uitgedaagd buiten hun eigen kaders te denken en krijgen de mogelijkheid te reflecteren op (de consequenties van) het eigen handelen en dat van anderen, en hiervan te leren.



---

# Summary

The foundation of SintJan Kloosterburen is a citizens' initiative located in the village of Kloosterburen and its vicinity. This village is situated in the municipality of De Marne, in the very north of the Netherlands; a region dealing with demographic changes. Due to the gradual depopulation of the area, villages such as Kloosterburen and their inhabitants are confronted with new challenges with respect to the (declining) local and regional facilities and liveability.

With an integrated plan on healthcare, housing, culture and ecology the initiative of SintJan Kloosterburen is aiming to contribute to a healthy and vital local community. The initiative fits within a transition of social and political thought on the role and importance of local initiative and civic responsibility. There is a growing 'consensus' between actors at different levels that local stakeholders will (have to) become more and more responsible for their own 'well-being' and should become less dependent on institutionalized partners such as (local) governments and health institutes.

However, as is illustrated by the experiences from SintJan, there is still quite a gap between thinking and acting and in practice there are still many obstacles emerging from this transition.

In this project by the Science Shop, financially supported by the Province of Groningen, students and researchers from Wageningen University have analysed the initiative of SintJan from different perspectives. The aim of this project was to learn from the experiences of SintJan and to translate these into practical insights and suggestions for SintJan itself, for other citizens' initiatives and for those parties having to deal with these kind of initiatives.

The results of this project provide a better understanding of the challenges a citizen initiative, such as SintJan, is confronted with, both 'externally' and 'internally'.

In dealing with external partners such as local and regional government, health institutes and housing corporations SintJan is confronted with a rather ambivalent attitude of these partners. On the one hand these partners are quite positive about the general transition and ambitions that SintJan stands for. On the other hand they are quite reluctant to accept, support and implement the practical consequences of such a transition. Part of this reluctance has to do with some doubts and misunderstandings about the (rather complex) goals of the SintJan project and the way the process is managed.

Dealing with the internal world of fellow citizens from Kloosterburen, SintJan has to deal with a lack of visibility and understanding of the initiative and the fact that many people maintain a certain distance to the initiative, even though they express their support.

The 'lessons learned' from SintJan suggest that these kind of initiatives might benefit from a more flexible and intuitive approach, where the focus lies on realizing small steps and activities so the initiative can develop in a more organic way. They also stress the importance of transparency and clear communication about goals, interests and the process.

At the same time, this project illustrates the potential of these kind of citizen initiatives and the fact that this is still being underutilized and underestimated by many of the external partners.





*Centrum Kloosterburen.*

---

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Stichting *SintJan* is een bijzonder particulier initiatief uit Kloosterburen, gemeente De Marne, in de provincie Groningen. In dit traject zijn burgers uit het dorp, maar ook van daarbuiten, met een grote maatschappelijke betrokkenheid inmiddels al ruim tien jaar bezig hun eigen leefomgeving vorm te geven en op een duurzame manier te ontwikkelen. Het opstellen van de dorpsvisie voor Kloosterburen, gestart in 2001, was een opmaat naar de oprichting van de Stichting SintJan in 2006. Wat het burgerinitiatief van SintJan onderscheidend maakt, is de integrale benadering die aan het plan ten grondslag ligt. De initiatiefnemers willen wonen, werken, zorg, cultuur en ecologie zodanig in Kloosterburen ontwikkelen dat de leefbaarheid en vitaliteit van dit dorp in een krimpregio ook voor de toekomst geborgd wordt. De geschiedenis en de traditie van de plek – het kloosterterrein – zijn daarbij een belangrijke inspiratiebron.

Zeker de laatste jaren staan dit soort burgerinitiatieven en vitale gemeenschappen volop in de belangstelling (PBL, 2011, Van der Lans 2012, RMO, 2013). Op de meest uiteenlopende niveaus en thema's wordt tegenwoordig nagedacht en gesproken over een samenleving waarin de eigen kracht van burgers centraal staat. Op steeds meer plekken zijn ook mooie voorbeelden te vinden van inspirerende initiatieven: in de zorg, de energiesector, wonen, natuur- en landschapsbeheer etc. Het denken over deze 'burgerkracht' past naadloos binnen een breder veranderingsproces in de Nederlandse samenleving van *'een verzorgingsstaat waarin de overheid veel voorzieningen garandeerde, naar een maatschappij met meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burger (RMO, 2013).*

Er zijn verschillende verklaringen voor alle aandacht voor dit veranderingsproces. Aan de ene kant komt het voort uit een periode van crises en bezuinigingen waarin overheden zich noodgedwongen steeds meer concentreren op primaire domeinen en taken. Als gevolg hiervan móeten burgers wel zelf verantwoordelijkheden overnemen willen ze de leefbaarheid van hun wijk, dorp, regio overeind houden. Aan de andere kant is er ook sprake van een maatschappelijke ontwikkeling waarin burgers vanuit zichzelf meer ruimte claimen en het heft in handen willen nemen. Kenmerkend aan deze initiatieven is dat individuele, persoonlijke doelen en overtuigingen van burgers worden verbonden aan bredere maatschappelijke doelen. Dit sluit aan bij een behoefte aan eigen controle, zelfverwezenlijking en het ontwikkelen van de eigen identiteit. (Bauman, 2009; Giddens, 1991; Giddens & Birdsall, 2001). Hierbij voelen burgers zich vaak gesterkt door de huidige mogelijkheden van informatie-technologie en sociale media.

Het initiatief van Sintjan Kloosterburen is een pionier onder de burgerinitiatieven. Met de nodige creativiteit en doorzettingsvermogen weet men dit initiatief al ruim zeven jaar lang op de kaart te zetten, en te houden. Juist ook omdat het initiatief al zo'n lange historie heeft, waarbij er afwisselend sprake is geweest van successen én tegenslagen, van positieve energie én frustratie, kunnen uit de ervaringen van dit initiatief veel waardevolle lessen en handreikingen worden afgeleid, zowel voor SintJan zelf, alsook voor andere burgerinitiatieven, in krimpregio's en daarbuiten.

De Stichting SintJan heeft de Wetenschapswinkel van Wageningen UR gevraagd om reflectie en ondersteuning bij de uitvoering van haar initiatief. Gezien het belang van dit soort initiatieven voor de (toekomstige) dynamiek van krimpgebieden heeft de Provincie Groningen besloten om dit Wetenschapswinkelproject verder te ondersteunen met een bijdrage vanuit de Reserve Leefbaarheid Krimpgebieden.



---

Het initiatief SintJan Kloosterburen is voortgekomen uit het traject voor het ontwikkelen van een dorpsvisie voor Kloosterburen tussen 2001 en 2003. Vanuit die initiatieven heeft een groep mensen uit Kloosterburen en omgeving de krachten gebundeld om wonen, werken, zorg en cultuur ook in de toekomst zodanig in Kloosterburen te kunnen borgen dat de leefbaarheid en vitaliteit van het dorp versterkt worden.

In Kloosterburen bevindt zich het oudste kloosterterrein van de provincie Groningen. Mede geïnspireerd door dit religieuze erfgoed en het historische beeld van een Kloosterorde als bindende gemeenschap en vernieuwende denkers, richt het initiatief zich voornamelijk op drie pijlers:

- Zorg – zorg voor ouderen en verstandelijk gehandicapten zeker stellen.
- Cultuur – religieus erfgoed van het dorp – kerk, kloostertuin en kloosterboerderij – herbestemmen en revitaliseren, zodat ze kunnen worden ingezet voor onder meer culturele activiteiten, steunpunten van – digitale – zorgverlening, het creëren van nieuwe ontmoetings- en samenwerkingsplekken.
- Ecologie – het stimuleren van duurzame teelttechnieken, waarbij de kloostertuin als proeftuin voor de landbouw wordt gebruikt, en het bevorderen van duurzame bouwtechnieken, waaronder stro- en leembouw.

---

## 1.3 Projectdoelstelling en onderzoeksvragen

Er is de laatste jaren een groeiende belangstelling voor het fenomeen van burgerinitiatieven. Er is de laatste jaren een steeds belangrijker rol weggelegd voor dergelijke (afspiegelingen van) vitale gemeenschappen waarbij bewoners en andere betrokkenen zelf aan de slag gaan met de leefbaarheid in hun directe omgeving. Er zijn verschillende begrippen voor in omloop: 'Doe het zelf maatschappij, Weconomy, Energieke samenleving, Burgerkracht, Burgercoöperaties etc.,' (Salverda *et al.*, 2012a).

Wat deze begrippen gemeen hebben is dat ze een afspiegeling zijn van een trend naar een netwerk-samenleving, een nieuwe, horizontaal georganiseerde samenleving waarin geen sprake meer is van een eenduidige structuur of hiërarchie maar eerder van een rizoom aan spontane initiatieven, partijen en verbindingen.

Het is niet verwonderlijk dat juist ook in krimpregio's de aandacht voor deze initiatieven en ontwikkelingen groot is. Als ergens evident is wat de grenzen zijn aan investeringen door de overheid, dan is het hier. *"juist ook voor een krimpregio [...] geldt bij uitstek dat deze het op eigen kracht moet doen. Er ligt niet ergens vlak over de grens een welvarend stuk buitenland waar ze op kunnen leunen. Je komt er ook niet door een extra trein naar de Randstad te laten rijden. Het gebied moet de kracht helemaal uit zichzelf halen"*. (Rijksadviseur voor het landschap Ytje Feddes in een toelichting op EO Weijersprijsvraag, 2012).

Hoewel het bewustzijn en de erkenning van de meerwaarde van dit soort burgerinitiatieven dus sterk groeit, ook in de gemeente De Marne en de provincie Groningen (zie o.a. de visie op burgerparticipatie, Gemeente De Marne, 2011b) blijken er in de praktijk nog wel degelijk de nodige valkuilen en obstakels te bestaan die de daadwerkelijke doorontwikkeling van burgerinitiatieven in de weg staan.

Ook het initiatief rondom SintJan in Kloosterburen heeft zich de afgelopen jaren met vallen en opstaan ontwikkeld. Hoewel er de afgelopen zeven jaar veel positieve ontwikkelingen hebben plaatsgevonden en het initiatief op verschillende manieren is gegroeid zijn er ook de nodige negatieve ervaringen en heeft het proces soms bovenmatig veel energie en frustratie gekost. Ook na zeven jaar duwen en trekken is het de initiatiefnemers slechts op onderdelen gelukt om de oorspronkelijke doelstellingen te realiseren en is er nog steeds een lange weg te gaan.

Juist ook doordat er zoveel tijd en energie van de trekkers gaat zitten in de dagelijkse organisatie en ontwikkeling van het initiatief ontbreekt het de initiatiefnemers in de praktijk soms aan een stuk reflectie en lerend vermogen. Het inbouwen van deze reflectie was onderdeel van de onderzoeksvraag



---

richting de Wetenschapswinkel. Daarnaast was er behoefte aan een stuk praktische advisering ten aanzien van de (door)ontwikkeling van het initiatief.

Het doel van het onderzoek was 2-ledig:

**Doelstelling 1:** *In de eerste plaats heeft het onderzoek tot doel de stichting SintJan te ondersteunen bij de integrale aanpak en concretisering van het burgerinitiatief, teneinde een bijdrage te leveren aan een vitale gemeenschap in een krimpende regio.*

**Doelstelling 2:** *In de tweede plaats is het project gericht op het vergroten van het probleem-oplossend / lerend vermogen van andere burgerinitiatieven in krimpregio's, door de leerervaringen van de stichting SintJan te delen en in een breder perspectief te plaatsen.*

In de gesprekken met Stichting SintJan en de begeleidingscommissie zijn een drietal thema's en onderzoeksvragen benoemd waar Wageningen UR, via de Wetenschapswinkel ondersteunend zou kunnen zijn. Dit waren:

1. Storytelling over SintJan: *Wat is het verhaal van SintJan en hoe kan dit worden gebruikt om het onderlinge vertrouwen tussen de betrokken partijen te vergroten?*
2. SintJan in het externe krachtenveld: *inzicht in de verschillende waarden van de betrokken partijen en de gevolgen voor het onderhandelingsproces en de onderlinge relaties;*
3. Organisatie en draagvlak van SintJan: *het draagvlak voor- en eigenaarschap van het initiatief bij de inwoners van Kloosterburen.*

De uitkomsten van dit onderzoek zijn niet alleen van belang voor het initiatief in SintJan, maar ook voor vergelijkbare burgerinitiatieven in krimpregio's. Het verhaal van SintJan kan dienen ter inspiratie voor andere initiatieven.

---

## 1.4 Onderzoeksmethoden

### Aanpak

Bij de onderzoeksopzet is nadrukkelijk gekozen voor een interactieve aanpak waarbij tussentijdse resultaten regelmatig zijn besproken met de opdrachtgever en begeleidingscommissie.

In zekere zin had de gekozen aanpak dan ook kenmerken van actieonderzoek waarbij de tussentijdse resultaten en bevindingen ten dele ook al gedurende de looptijd van het onderzoek van invloed zijn geweest op de ontwikkelingen van het burgerinitiatief. Zo heeft de inbreng van de onderzoekers er bijvoorbeeld mede toe geleid dat het initiatief van SintJan Kloosterburen zich geprofileerd heeft tijdens de Expeditie Ruimtevolk in november 2012. Op zijn beurt heeft dit bijgedragen aan het aanvragen en verkrijgen van de Experimentstatus van krimpexperimenten van het ministerie van BZK (april 2013).

Het interactieve karakter van de onderzoeksopzet is verder versterkt door de inzet van studenten van Wageningen UR in het kader van dit project. De samenwerking met studenten is ook een nadrukkelijk streven vanuit de Wetenschapswinkel van Wageningen UR.

Tweemaal (juni 2012 en juni 2013) hebben groepen studenten via een zogenaamde Academic Consultancy Training (ACT) gedurende een korte periode van 6 – 8 weken een intensief onderzoeksproject in Kloosterburen uitgevoerd rondom het initiatief van SintJan. Ook in deze ACT-projecten lag de nadruk op nauwe samenwerking en interactie met de Stichting SintJan Kloosterburen, ook qua begeleiding. De resultaten van deze ACT projecten zijn tussentijds aan de Stichting SintJan gepresenteerd en overhandigd. Met name de bevindingen uit het eerste ACT-project vormden voor de onderzoekers ook aanleiding om, naast een analyse van het externe krachtenveld rondom SintJan, de focus van het project, meer te verschuiven naar de organisatie en het draagvlak binnen het eigen dorp.

### Methoden

Het onderzoek naar de ontwikkelingen rondom het burgerinitiatief van SintJan is ingestoken als een kwalitatief (explorerend) onderzoek. Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn verschillende methoden en onderzoeksactiviteiten ingezet. De belangrijkste daarvan zijn:

- Literatuurstudie naar theorieën en concepten die gebruikt kunnen worden de (veranderende) relatie tussen burgers, overheden en andere geïnstitutionaliseerde organisaties beter te begrijpen;
- Analyse van (secundaire) bronnen zoals verslagen, websites, (beleids)documenten etc.;
- Interviews, zowel met bewoners en andere direct betrokkenen uit Kloosterburen als met omringende partijen en (voormalige) leden van SintJan;
- Informele gesprekken met direct betrokkenen én andere belanghebbenden
- (Participatieve) observaties tijdens uiteenlopende bijeenkomsten zoals bijvoorbeeld de Ateliers voor de Zorg, presentaties, overleggen, Expeditie Ruimtevolk, de SintJans markt, etc.;
- Presentaties van tussentijdse resultaten van het onderzoek en discussies hierover met SintJan en andere betrokken partijen.



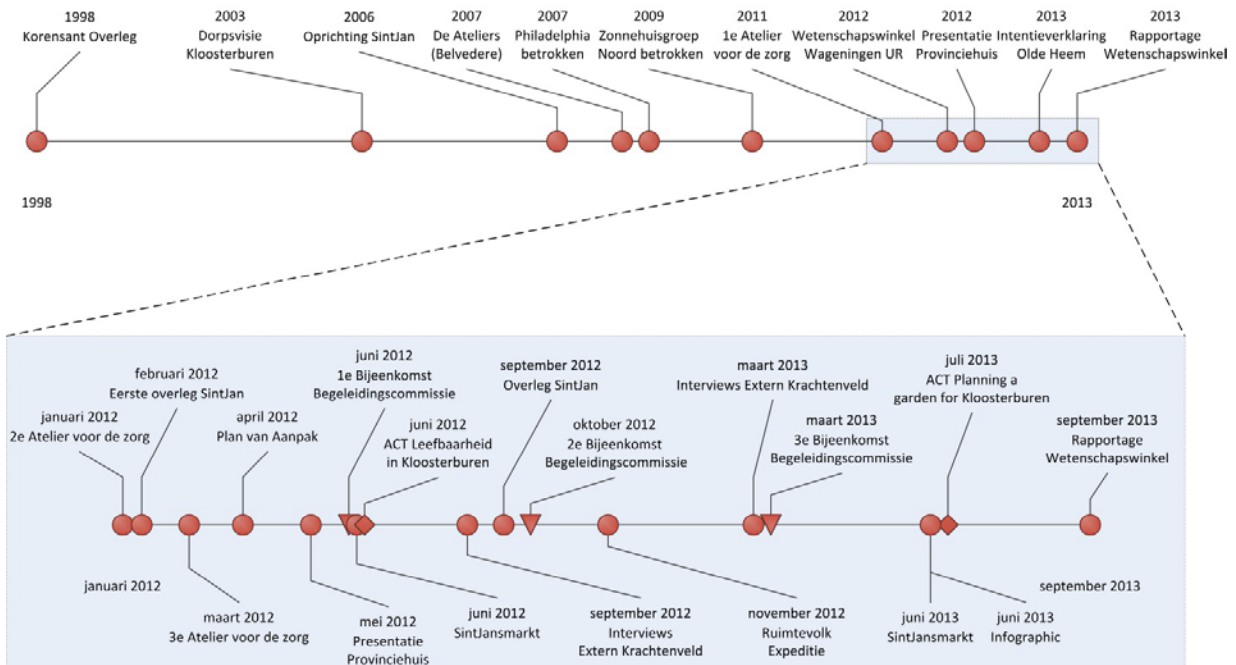
*Leefbaarheid in Kloosterburen – ACT rapportage.*

### **Tussentijdse resultaten en producten**

Het interactieve karakter van dit project is mede tot uiting gekomen in een aantal tussentijdse resultaten en producten:

- Eind juni 2012 zijn de voorlopige bevindingen van de eerste ACT-groep gepresenteerd en bediscussieerd op de SintJansmarkt in Kloosterburen. Reacties op deze presentatie zijn, voor zover mogelijk en relevant, verwerkt in de definitieve eindrapportage;
- De eerste groep ACT-studenten heeft begin juli 2012 een definitief projectverslag onder de titel 'Leefbaarheid in Kloosterburen' opgeleverd. Dit verslag en de belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn in juli 2012 aangeboden en bediscussieerd met de Stichting SintJan Kloosterburen;
- Begin oktober 2012 is een eerste discussienotie op basis van (voorlopige) bevindingen besproken met de begeleidingscommissie van het Wetenschapswinkelproject. Mede op basis hiervan is het accent van het onderzoeksproject wat bijgesteld. Daarbij is de focus meer op het draagvlak en de organisatie van SintJan in Kloosterburen komen te liggen en is de oorspronkelijke focus op het ontwerp van de Kloostertuin losgelaten;
- In overleg en met medewerking van de onderzoekers heeft het initiatief SintJan Kloosterburen zich in november 2012 gepresenteerd op de 'Expeditie Ruimtevolk' rondom het thema 'Nieuw eigenaarschap in de Ruimtelijke Ordening'. De gevoerde discussie bevestigde (deels) de ervaringen van SintJan. De observaties van deze bijeenkomst zijn op hun beurt ook weer meegenomen in het onderzoek;
- Begin maart 2013 zijn de voorlopige bevindingen van het Wetenschapswinkelproject door de onderzoekers gepresenteerd en bediscussieerd met de begeleidingscommissie op basis van het essay 'Lessons Learned van SintJan Kloosterburen – ervaringen uit de leef- en systeemwereld';

- Mede op basis van het essay hebben de onderzoekers een poster / infographic ontwikkeld met daarop de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. Deze poster / infographic is eind juni 2013 gepresenteerd op de SintJansmarkt in Kloosterburen;
- Begin juli 2013 hebben de studenten van de 2<sup>e</sup> ACT-groep hun bevindingen en rapportage onder de titel 'Planning a garden for Kloosterburen' gepresenteerd en bediscussieerd met vertegenwoordigers van Stichting SintJan Kloosterburen. Het onderzoek is door de studenten uitgevoerd in opdracht van SintJan en was gericht op specifieke vragen van het initiatief. Daarom zijn alleen resultaten uit gesprekken tijdens de kennismaking met de studenten en de eindpresentatie meegenomen in dit rapport.



Figuur 1. De ontwikkelingen rondom SintJan en het Wetenschapswinkelonderzoek.

## 1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk van deze rapportage hebben wij de aanleiding en achtergrond van het project geschetst, de doelstellingen en onderzoeksvragen uiteengezet en een korte toelichting gegeven op de onderzoeksmethoden. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader verder uitgewerkt dat gebruikt is om de ontwikkelingen van het initiatief SintJan te onderzoeken.

In hoofdstuk 3 gaan we in de op de belangrijkste bevindingen van dit project en in hoofdstuk 4 benoemen we de conclusies en aanbevelingen.



---

## 2 De veranderende relaties tussen burgers, overheden en (semi-) publieke instellingen in theoretisch perspectief

---

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de theoretische achtergronden van de veranderende relaties tussen burgers, overheden en (semi-)publieke instellingen. In deze veranderende relatie spelen maatschappelijke ontwikkelingen – de economische crisis, demografische veranderingen (o.a. 'bevolkingskrimp'), het afnemende vertrouwen in overheden en de toenemende druk op verzorgingsstaat – een belangrijke rol. Waar dergelijke ontwikkelingen voorheen voornamelijk het hoofd geboden werden door representatieve vormen van democratie, is tegenwoordig een trend zichtbaar waarin allerlei vormen van 'directe' democratie ontstaan. Hierin nemen burgers en ondernemers zelf het initiatief voor het plannen en beheren van hun lokale leefomgeving. Tegelijkertijd proberen overheden en andere (semi-)publieke instellingen steeds meer rollen, taken en verantwoordelijkheden over te dragen op burgers en ondernemers. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling is dan ook sprake van een veranderingsproces van een verzorgingsstaat waarin de overheid veel voorzieningen garandeerde, naar een maatschappij met meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burger. (RMO, 2013)

Het initiatief van SintJan lijkt te passen in de bovengenoemde trends. Maar hoewel alle betrokken partijen achter een verschuiving in rollen, taken en verantwoordelijkheden lijken te staan, blijkt deze verandering in de praktijk nog moeilijk te realiseren. Om beter te kunnen begrijpen hoe veranderingen in de relaties tussen burgers, overheden en (semi-)publieke organisaties tot stand komen, wordt in paragraaf 2.2 eerst kort de achtergrond van deze ontwikkelingen geschetst. In paragraaf 2.3 wordt nader ingegaan op de concepten van *systemewereld* en *leefwereld*. Dit onderscheid wordt vaak gebruikt om de relatie tussen overheden en burgers te duiden. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 uitgelegd hoe veranderingen in de praktijk tot stand kunnen komen. In het bijzonder wordt hierbij ingegaan op de rol interacties tussen mensen. In paragraaf 2.5 komt het concept 'storytelling' aan de orde. Hierin wordt uitgelegd wat de functie kan zijn van het vertellen van verhalen bij het tot stand brengen van veranderingen. In de laatste paragraaf (2.6) volgt een conclusie van het theoretisch kader.

---

### 2.2 De verschuiving van rollen, taken en verantwoordelijkheden als maatschappelijke trend

Burgers en ondernemers proberen voortdurend bestuurlijke besluitvormingsprocessen te beïnvloeden en ontwikkelen steeds vaker hun eigen vormen van bestuur (strategieën, visies, ruimtelijke plannen, etc.) om hun lokale leefomgeving te verbeteren. (Fischer, 2000, 2009) Ze gaan zelf op zoek naar oplossingen voor de (lokale) gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen en brengen deze oplossingen ook zelf in praktijk. Voorbeelden variëren van het organiseren van ouderenzorg, het managen en onderhouden van het openbaar groen tot en met het ontwikkelen van nieuwe woonwijken en infrastructuur. (Aalvanger & Beunen, 2011; Aalvanger & Boer, 2013; van der Arend, 2007; Duineveld & Assche, 2011)

Deze initiatieven zijn vaak het resultaat van zogenaamde *life politics*, oftewel 'levenspolitiek'. (Giddens, 1991) Ze komen niet zozeer voort uit acties of strategieën van burgers en ondernemers in het verzet tegen of het beïnvloeden van overheidsbeleid dat hen raakt. In het geval van levenspolitiek

---

lijken de rollen eerder omgedraaid. Kenmerkend voor levenspolitiek is namelijk dat individuele, persoonlijke doelen en overtuigingen van burgers en ondernemers worden gekoppeld aan bredere maatschappelijke doelen. Politiek maatschappelijke betrokkenheid wordt verweven met 'het project van het eigen leven'. Hierin maakt de afhankelijkheid van overheden en deelname in 'oude' sociale structuren (zoals de verzuiling in Nederland, sociale klassen en politieke emancipatiebewegingen) plaats voor een behoefte aan eigen controle, zelfverwezenlijking en het ontwikkelen van de eigen identiteit. (Bauman, 2009; Giddens, 1991; Giddens & Birdsall, 2001) Dit leidt echter ook tot nieuwe uitdagingen, aangezien met het veranderen van de sociale structuren bestaande zekerheden wegvallen. Individuen moeten hun weg zien te vinden in steeds veranderende sociale netwerken en hun eigen identiteit telkens opnieuw 'uitvinden'. (Bauman, 2009; Elliott & Lemert, 2009)

Terwijl burgers en ondernemers steeds vaker zelf initiatieven ontwikkelen, proberen overheden en andere (semi-)publieke organisaties (zoals gemeenten, zorginstellingen en woningcorporaties) ook taken en verantwoordelijkheden op hen over te dragen en eigen initiatief te stimuleren. (Hajer & Zonneveld, 2000; van Tatenhove *et al.*, 2010) Dit lijkt voor een deel toe te schrijven aan financiële bezuinigingen door deze organisaties. De ontwikkeling past echter ook in de trend van de afgelopen jaren waarin werd gestreefd burgers en andere partijen een grotere rol in besluitvormingsprocessen te geven. Dit in de veronderstelling dat een vroegtijdige en grotere betrokkenheid van burgers en andere belanghebbende partijen kan leiden tot snellere en betere besluitvorming. (de Bruijn *et al.*, 2002; Hajer, 2003) De inbreng van lokale kennis en deelname aan het proces moet weerstand tegen genomen besluiten voorkomen en de legitimiteit ervan vergroten. (de Bruijn *et al.*, 2002; Edelenbos, 2005) Burgers, belangengroepen en private organisaties worden daarom betrokken in verschillende stadia van het besluitvormingsproces en kunnen meepraten over de politieke agenda, het formuleren van beleid, het implementeren van oplossingen en het evalueren van de resultaten. Vooral op gemeentelijk en provinciaal niveau worden dergelijke participatieve vormen van bestuur toegepast en uitgetoet. (Aarts & Leeuwis, 2010; Edelenbos, 2005; van Tatenhove *et al.*, 2010) De laatste jaren wordt deze trend, van meer burgerbetrokkenheid in politieke en bestuurlijke besluitvorming, door overheden steeds meer gekoppeld aan het 'faciliteren' van burgerinitiatieven.

---

## 2.3 De leefwereld en systeemwereld definiëren elkaar

Hoewel overheden, publieke organisaties, burgers en ondernemers in grote lijnen allemaal hetzelfde lijken te willen, namelijk het overdragen van rollen, taken en verantwoordelijken op burgers en ondernemers, blijkt deze verschuiving in de praktijk vaak moeilijk te bereiken. Bestaande hiërarchische, geïnstitutionaliseerde besluitvormingsstructuren maken plaats voor complexe netwerken van actoren waarin ook burgers en ondernemers (naast overheden) het initiatief nemen voor het ontwikkelen en uitvoeren van maatschappelijke plannen. Besluitvorming over het oplossen van problemen wordt daarmee meer en meer het resultaat van onderhandeling tussen de direct betrokken partijen. Omdat bestaande besluitvormingsstructuren blijven bestaan naast de nieuwe, directe vormen van democratie, botsen initiatieven van burgers en ondernemers regelmatig met de aanwezige institutionele kaders. (Burnes, 2005; Edelenbos & Teisman, 2008; Putnam, 2010)

Voor een verklaring hiervoor wordt vaak verwezen naar het onderscheid tussen de 'systeemwereld' en de 'leefwereld', afkomstig van de socioloog Habermas. Met dit onderscheid benadrukt Habermas het belang te kijken vanuit het perspectief van (individuele) actoren en de concepten/taal die zij gebruiken (leefwereld) om bredere maatschappelijke ontwikkelingen en relaties te begrijpen (systeemwereld). (Eriksen & Weigård, 2003) In de praktijk wordt vaak de parallel getrokken met de relatie tussen burgers en overheden. Hierin wordt het concept 'leefwereld' gekoppeld aan burgers en het concept 'systeemwereld' aan overheden (zie Tabel 1). De 'leefwereld van burgers' is kleinschalig, persoonlijk, horizontaal en oplossingsgericht. Daartegenover staat de 'systeemwereld van overheden' die hiërarchisch en formeel is ingericht. Bovendien zijn overheden in deze vergelijking probleemgericht (in plaats van oplossingsgericht), proberen ze risico's zo veel mogelijk te vermijden en moeten oplossingen controleerbaar zijn.

Tabel 1. Het onderscheid tussen systeemwereld en leefwereld.  
 Uit: Jos van der Lans, Loslaten, vertrouwen verbinden: over burgers en binding (2011).

Publiek – Systeemwereld	Leefwereld - Privaat
<b>Overheid, politici, ambtenaren</b>	Burgers Professionals
<b>Stadhuis, Gemeente</b>	Buurt, wijk, straat
<b>Beleid</b>	Activiteit
<b>Grootschalig</b>	Kleinschalig
<b>Probleemgericht</b>	Oplossingsgericht
<b>Specialistisch</b>	Generalistisch
<b>Rechtmatig</b>	Willekeurig
<b>Procedureel</b>	Emotioneel
<b>Formeel</b>	Informeel
<b>Risicomijdend</b>	Passie/plezier
<b>Controleerbaar</b>	Praktisch
<b>Hierarchisch georganiseerd</b>	Horizontaal – netwerkachtig
<b>Instanties</b>	Personen
<b>Voorlichting/PR/Marketing</b>	Sociale media
<b>Gestuurde uitvoering</b>	Dienstbare ondersteuning
<b>Bureaucratisch</b>	Activistisch

In zijn onderscheid tussen systeem- en leefwereld legt Habermas de nadruk op ontwikkelingen over een langere termijn. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de systeemwereld voortkomt uit de leefwereld. Door steeds verder toenemende differentiatie en specialisatie van de leefwereld (bijvoorbeeld van arbeid en diensten) ontstaan er gaandeweg systeemwerelden met hun eigen 'rationele' logica. De complexiteit van verbindingen binnen deze systeemwerelden neemt steeds verder toe, waardoor het systeem zich verder ontwikkelt en zichzelf bevestigt. De leefwereld maakt zich het systeem eigen (internaliseren) door het te rationaliseren. Het systeem wordt steeds verder losgekoppeld van bepaalde waarden en ethische overwegingen, die juist voor de leefwereld van belang waren, en steeds meer gezien als logisch en noodzakelijk. (Eriksen & Weigård, 2003)

Zo is bijvoorbeeld de relatie tussen overheden en burgers vastgelegd in allerlei wetten, regels en formele besluiten. Dit om voor zowel de overheid als de burgers duidelijkheid te verschaffen over welke rechten en plichten zij ten aanzien van elkaar hebben, oftewel: wat zij van elkaar mogen verwachten. De uitvoering van de wetten, regels en besluiten wordt door burgers als noodzakelijk gezien, maar de uitleg ervan kan tegelijk ook tegen hun eigen waarden ingaan.

Om te kunnen begrijpen waarom veranderingen in de relaties tussen burgers, overheden en (semi-) publieke instellingen wel of niet tot stand komen, is het dus belangrijk te beseffen dat de systeem- en leefwereld naast elkaar bestaan en elkaar definiëren. Het zijn dus geen ideaaltypen of uitersten op een spectrum, maar concepten waarmee een continu proces begrepen kan worden. In die zin staan de concepten systeem- en leefwereld dan ook los van normatieve waarderingen. Er is niet sprake van goed of slecht, aangezien ze niet zonder elkaar kunnen bestaan.

## 2.4 Hoe veranderingen tot stand kunnen komen; een discursieve benadering

Doordat het systeem zichzelf voortdurend reproduceert, is er sprake van padafhankelijkheid. Deze padafhankelijkheid ontstaat vanuit de specialisatie en differentiatie van rollen, taken en verantwoordelijkheden, tussen bijvoorbeeld overheden en burgers, in de leefwereld. Eenmaal vastgesteld, bevestigen deze rollen, taken en verantwoordelijkheden zichzelf en elkaar voortdurend. Ze scheppen

---

verwachtingen en bepalen hoe burgers en overheden onderling en met elkaar omgaan. Door ernaar te handelen, worden rollen, taken en verantwoordelijkheden telkens opnieuw bevestigd. (Van Assche *et al.*, 2012; Teubner, 1989)

Hoewel de systeemwereld vanuit zichzelf en door de leefwereld continu bevestigd wordt, betekent dit niet dat de systeemwereld niet kan veranderen. Volgens Van Woerkum, Aarts en Herzele (2011) is sprake van verandering wanneer er significante aanpassingen of wisselingen plaatsvinden in de leefomstandigheden van mensen en er nieuwe verbindingen gelegd worden in een bestaande wereld. Hierbij kan het gaan om geplande, maar ook om ongeplande veranderingen. Geplande en ongeplande veranderingen kunnen elkaar beïnvloeden; vaak ontstaan er problemen wanneer oplossingen bedacht en uitgevoerd moeten worden, terwijl er tegelijkertijd ongeplande veranderingen optreden.

Er zijn drie manieren waarop geplande en ongeplande veranderingen tot stand kunnen komen. Ten eerste kunnen veranderingen tot stand komen door *gebeurtenissen*. In de wereld om ons heen gebeuren allerlei toevalligheden die impact op ons leven hebben. De gevolgen zijn niet altijd direct voelbaar, waardoor deze vorm van verandering nogal eens onderschat wordt. (van Woerkum *et al.*, 2011) Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan natuurverschijnselen, maar ook demografische veranderingen kunnen worden gezien als een gebeurtenis.

Ten tweede kunnen *praktijken* leiden tot verandering in de wereld om ons heen. Mensen handelen volgens bepaalde regels of veronderstellingen, ook wel aangeduid met *theories-in-use*. Ze hebben een zeker beeld van hoe de wereld om hen heen functioneert en stemmen hun handelen daar op af. De veranderingen die optreden vanuit deze praktijken volgen daardoor een zeker patroon of script. (Loeber *et al.*, 2007; van Woerkum *et al.*, 2011) Dit patroon of script, dat het handelen 'stuurt', bevat dus eigenlijk al de 'ingrediënten' voor veranderingen.

De derde manier waarop veranderingen in de wereld om ons heen kunnen ontstaan, is door het uitwisselen van ideeën en concepten, oftewel: discursieve interactie. Om de wereld om ons heen te kunnen begrijpen en er betekenis aan te kunnen geven, hebben mensen taal nodig. Het geheel van ideeën of concepten waarmee mensen betekenis geven aan henzelf en de wereld om hen heen, wordt ook wel aangeduid met het woord 'discours'. Door met elkaar te praten (discursieve interactie), wisselen mensen deze betekenissen (discoursen) uit en kunnen ze komen tot nieuwe interpretaties en nieuwe ideeën om dingen anders te doen. (Van Assche, 2004; Ford, 1999; van Woerkum *et al.*, 2011)

Deze discursieve interactie kan geanalyseerd worden door te kijken naar de manier waarop betrokken partijen tijdens hun interacties betekenis geven aan (1) het probleem dat voorligt, (2) de onderlinge relaties en de eigen identiteit en (3) het verloop van het proces:

- Bij het **probleem dat voorligt**, draait het om de betekenis die de betrokkenen geven aan het probleem of vraagstuk dat om een oplossing vraagt. De probleemdefinities (en daarmee de oplossingsrichtingen) die partijen hanteren, kunnen verschillen. Door het uitwisselen van informatie, het stellen van vragen en het bediscussiëren van het onderwerp, worden bepaalde aspecten naar voren gehaald waardoor het vraagstuk wordt gedefinieerd en afgebakend. (Dewulf *et al.*, 2009) Een gezamenlijke probleemdefinitie, bijvoorbeeld tussen burgers en overheidsorganisaties, kan bijdragen aan het formuleren van een gezamenlijke oplossingsrichting en daarmee gezamenlijke actie tussen deze partijen mogelijk maken. (Yang, 2006)
- Bij de **constructie van de onderlinge relaties en de eigen identiteit**, draait het om de manier waarop de betrokken partijen hun eigen rol en die van anderen definiëren. De betrokkenen denken na over hoe zij zelf in het proces staan, hoe anderen in het proces staan en hoe de verhoudingen liggen. Door hier samen over te spreken kan een soort gedeelde identiteit ontstaan. Deze gedeelde identiteit biedt een raamwerk voor collectieve actie doordat problemen en oplossingen benoemd worden en wordt aangegeven wie verantwoordelijk zijn voor het ondernemen van welke actie. (Aalvanger & Beunen, 2011; Dewulf *et al.*, 2009) De interacties tussen burgers, overheden en (semi-)publieke organisaties bieden dus de mogelijkheid te werken aan een gedeelde identiteit om de gevolgen van demografische, sociale en economische ontwikkelingen te bespreken en gezamenlijk aan te pakken. Deze gedeelde identiteit kan gaandeweg het proces ontstaan.

- 
- Hoe betekenis wordt gegeven aan het **onderhandelingsproces** over de verdeling en (her) definiëring van rollen, taken en verantwoordelijkheden, is van belang voor de uitkomsten van het proces. Niet alleen de probleemdefinities, identiteiten en onderlinge relaties worden besproken door de betrokken partijen, maar ook het verloop van onderhandelingsproces zelf. De betrokkenen hebben ideeën over hoe de onderhandelingen verlopen en hoe deze zouden móeten verlopen. (Loeber *et al.*, 2007) Het succes van de onderhandelingen hangt daarom voor een deel af van de ervaringen van betrokkenen met het onderhandelingsproces en van de waardering van de begeleiding van dit proces. Dit aspect is van belang met het oog op de intermediaire rol van de voortrekker van het project. Bovendien begint de herdefiniëring van de rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen partijen eigenlijk al op het moment dat ze ter discussie komen te staan tijdens het onderhandelingsproces.

De discursieve benadering maakt het mogelijk om de drie bovengenoemde aspecten in hun onderlinge samenhang te bestuderen. Bovendien maakt de benadering de veranderingen die optreden naarmate het proces vordert, expliciet. Dit is van belang om te kunnen bestuderen hoe de verandering tot stand is gekomen en welke rol de strategieën van de betrokken partijen hierin hebben gespeeld.

---

## 2.5 Storytelling als strategie voor verandering

Een belangrijk element in veranderingsprocessen is '*storytelling*', oftewel het vertellen van verhalen. Wanneer er veranderingen optreden, kunnen de betrokken personen of organisaties hieraan een plek geven door het construeren van een verhaal. Hierin wordt betekenis gegeven aan gebeurtenissen en structuur aangebracht door gebeurtenissen aan elkaar te koppelen. Het verhaal krijgt een symbolische betekenis voor de betrokkenen; het vertelt wat ze samen hebben bereikt en hoe. Door het verhaal telkens opnieuw te vertellen, wordt de gezamenlijke identiteit van de groep bevestigd en versterkt. Bovendien geeft het verhaal richting aan toekomstige acties. (Brown *et al.*, 2009; Melucci, 1996) Omgekeerd kunnen verhalen ook als strategie ingezet worden om veranderingen te bewerkstelligen. In dat geval vertelt het verhaal over hoe de wereld er uit zou kunnen zien.

Hoewel elk verhaal uiteraard uniek is, zijn er wel een aantal vaste elementen die vaak terugkomen. In de eerste plaats vertelt het verhaal een geschiedenis of reeks van gebeurtenissen die zich in een bepaalde richting ontwikkelen. Om het verhaal kracht bij te zetten, wordt vaak een 'tikkende klok' toegevoegd als waarschuwing voor wat komen gaat. Ten tweede vormen de vertelde gebeurtenissen een samenhangend geheel en bevatten ze een verklaring of uitleg. Het derde kenmerk van verhalen is de generaliseerbaarheid. Hoewel een verhaal aan een specifieke situatie gekoppeld kan zijn, is het verhaal vaak ook op bredere situaties of ontwikkelingen van toepassing. Ten vierde bevat het verhaal een centrale boodschap of rode draad en komen er karakters in voor. Ook heeft een verhaal een begin, midden en eind. Het vijfde element is de morele boodschap. Elk verhaal vertelt in zekere zin hoe het zou moeten zijn; wat goed is en wat niet. (Brown *et al.*, 2009; Sandercock, 2003)

Vaak roepen verhalen sterke emoties op. (Brown *et al.*, 2009) Door het vertellen van het verhaal, beoogt de verteller het gedrag van anderen te beïnvloeden. Wanneer anderen het verhaal horen, kan dit leiden tot een andere betekenisgeving doordat het verhaal hun 'oude' betekenisgeving ter discussie stelt. Wanneer mensen een andere betekenis geven aan de wereld om hen heen, passen ze hun gedrag hierop aan. (Brown *et al.*, 2009; Melucci, 1996) Een verhaal kan ook tot het tegenovergestelde leiden. Wanneer de informatie uit het verhaal betekenis wordt gegeven vanuit het bestaande discours (geheel van ideeën en concepten) van mensen of organisaties, wordt daarmee hun bestaande discours bevestigd. In dat geval leidt het verhaal niet tot verandering. Wanneer het verhaal zelfs als 'bedreigend' wordt gezien voor de eigen identiteit (het eigen discours) kan dit ertoe leiden dat de informatie uit het verhaal bewust genegeerd en buitengesloten wordt. Ook dit leidt tot een bevestiging van het eigen discours en daarmee niet tot verandering.

---

## 2.6 Conclusie

Het initiatief van SintJan heeft er mede toe geleid dat verschillende partijen (waaronder de gemeente en provincie, zorginstellingen en de woningstichting) met elkaar in gesprek zijn gekomen over een verandering in verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. De betrokken partijen delen de overtuiging dat verandering noodzakelijk is, maar in de praktijk blijkt dit moeilijk te bereiken, bijvoorbeeld vanwege eerder gestelde doelen of beleidskeuzes. Door te onderzoeken hoe de betrokken partijen met elkaar in gesprek gaan, kan meer inzicht verkregen worden in de verklaringen waarom de beoogde veranderingen wel of niet tot stand komen.

Daarbij is het van belang te kijken naar hoe het proces zich over een langere termijn ontwikkelt. De betrokken partijen zijn namelijk niet alleen afhankelijk van elkaar, maar ook van geplande en ongeplande veranderingen die zich gedurende het proces voltrekken. Bovendien zijn ze afhankelijk van de reeds aanwezige situatie. Ze kunnen deze niet zomaar veranderen omdat het systeem een eigen logica heeft ontwikkeld en zich voortdurend opnieuw bevestigt. Door hun handelen kunnen de betrokken partijen de systeemwereld veranderen, maar ook juist bevestigen.

Vanuit een discursieve benadering kan gekeken worden hoe de gesprekken tussen de betrokken partijen verlopen, hoe geplande en ongeplande veranderingen tot stand komen gedurende het proces en welke consequenties dit heeft. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de manieren waarop betekenis gegeven wordt aan (1) *het probleem dat voorligt*, (2) *de onderlinge relaties en de eigen identiteit* en (3) *het verloop van het proces* en hoe dit in de loop der tijd verandert. Onderdeel van de gesprekken is het vertellen van verhalen, met als doel het handelen van de andere betrokkenen te beïnvloeden. Via de discursieve benadering kan worden onderzocht welke consequenties dit heeft voor de betrokkenen en het verloop van het proces.

---

# 3 De zoektocht naar een andere manier van samenleven én samenwerken: de onderzoeksresultaten

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken en geanalyseerd. Een deel van het onderzoek is uitgevoerd met medewerking van studenten van Wageningen University in het kader van het vak *Academic Consultancy Training (ACT)*. Deze ACT-groep heeft zich gericht op het onderzoeken van de organisatievorm van SintJan in relatie tot het beeld van de bewoners van Kloosterburen bij het initiatief. De studenten hebben onder meer gesproken met leden van SintJan en experts op het gebied van burgerinitiatieven en krimp. De belangrijkste basis wordt gevormd door 15 interviews met inwoners van Kloosterburen en omgeving. Daarbij is gebruik gemaakt van *Appreciative Inquiry*; een methode die uitgaat van een positieve, uitnodigende benadering.

Het externe krachtenveld rondom SintJan is onderzocht door middel van interviews met vertegenwoordigers van organisaties die betrokken zijn bij het initiatief. Hierbij gaat het onder andere om vertegenwoordigers van de zorginstellingen Philadelphia en NOVO, woningstichting Wierden en Borgen, gemeente De Marne, provincie Groningen, Buurtzorg De Marne, Vereniging Dorpsbelangen en adviesbureau AGP. Daarnaast zijn er verschillende formele en informele gesprekken gevoerd met leden van SintJan en observaties gedaan tijdens diverse bijeenkomsten, waaronder de zorgateliers, bijeenkomsten van de Begeleidingscommissie, presentaties van SintJan bij de Provincie en bij (landelijke) krimpbijeenkomsten en de Ruimtevolk-expeditie. Tijdens de interviews, gesprekken en observaties is aandacht besteed aan het verloop van het proces, de inhoudelijke issues die ter sprake kwamen en de onderlinge relaties en geconstrueerde identiteiten.

Het initiatief van SintJan is voortdurend in ontwikkeling, zoals ook tijdens het onderzoek is gebleken. De betrokkenen doorlopen een langdurig proces met een sterk wisselende dynamiek, waarin veranderingen elkaar soms in rap tempo opvolgen. Vaak echter ontwikkelen veranderingen zich ook meer geleidelijk en zijn deze het gevolg van een zich herhalend proces van onderhandelen en leren door de betrokken partijen. Bovendien kunnen gebeurtenissen leiden tot impliciete veranderingen, die sterk bepalend zijn voor het verdere verloop van het proces. Om inzicht te krijgen in deze veranderingen en hoe SintJan en de andere betrokkenen ruimte kunnen creëren de gewenste veranderingen tot stand te brengen, worden hieronder de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Daarbij ligt de nadruk op de beleving van de partijen rondom SintJan (de bewoners en het externe krachtenveld) en hun representatie van de werkelijkheid. Belangrijk is daarbij te beseffen dat deze representaties deels worden bepaald door de relevante situatie op dat moment en daarom in de loop der tijd (kunnen) veranderen. Door nieuwe ontwikkelingen kunnen eerdere gebeurtenissen in een ander licht worden gezien.

In de eerstvolgende paragraaf (3.2) wordt nader ingegaan op het externe krachtenveld rondom SintJan. In paragraaf 3.3 staat de relatie van SintJan met de inwoners van Kloosterburen centraal. Hierbij wordt gekeken naar het beeld van de Kloosterbuurders bij het initiatief en hun mogelijke rol bij het behalen van de doelen die SintJan zichzelf gesteld heeft. Paragraaf 3.4 gaat over het aspect 'storytelling'. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe het vertellen van een verhaal door SintJan wordt gebruikt en welke consequenties dat heeft voor het verdere verloop van het proces.



---

## 3.2 Het externe krachtenveld

Bij het initiatief SintJan zijn diverse partijen betrokken, waaronder een aantal zorginstellingen, de woningstichting, overheidsinstanties, zoals de gemeente en de provincie, en plaatselijke organisaties, zoals het dorpsbelang. Elk van deze partijen hanteert een eigen discours (beeld van de werkelijkheid) en handelt hiernaar. In het traject dat SintJan heeft ingezet, komen de verschillende discourses van de betrokken partijen onvermijdelijk met elkaar in aanraking en worden onderwerp van onderhandeling. Deze onderhandeling kan ertoe leiden dat partijen hun discours aanpassen en in lijn daarmee ook hun handelen. De uitkomst kan echter ook zijn dat partijen in hun bestaande discours bevestigd worden en 'op de oude voet' verdergaan.

Rondom het initiatief van SintJan zijn drie aspecten in het discours van de betrokkenen te onderscheiden die van belang zijn voor het verloop van het veranderingsproces, namelijk: (1) het probleem dat voorligt, (2) de onderlinge relaties en de eigen identiteit en (3) het verloop van het proces. Afhankelijk van het doel dat een betrokken partij voor ogen heeft, worden in de gevoerde gesprekken bepaalde aandachtsvelden binnen deze aspecten belangrijker gemaakt dan andere. Ze worden ingebracht in de interacties en daarmee onderwerp van onderhandeling gemaakt. De aandachtsvelden die onderwerp van onderhandeling zijn gemaakt in het proces rondom het initiatief SintJan, worden hieronder beschreven. Daarbij wordt eveneens gekeken hoe de verschillende aspecten elkaar beïnvloeden en met welke consequenties.

### 3.2.1 De probleemdefinities waarvoor SintJan een oplossing zou kunnen/moeten bieden, verschillen

SintJan presenteert zichzelf als een integraal initiatief met brede doelstellingen. Er worden plannen ontwikkeld op het gebied van de zorg, cultuurhistorie, recreatie en toerisme, duurzame landbouw en duurzame energie. Om deze plannen te kunnen verwezenlijken, heeft SintJan toenadering gezocht tot verschillende partijen die zich op dit moment al bezighouden met of verantwoordelijkheid dragen voor deze aspecten in Kloosterburen, zoals onder andere de gemeente, de provincie, zorginstellingen en de woningstichting.

Uit de interviews en observaties blijkt dat deze partijen uiteenlopende beelden hebben van de doelstellingen van het initiatief (waar het initiatief over gaat). De meeste betrokken organisaties kunnen niet precies benoemen wat de doelstellingen van het initiatief zijn, al onderschrijven sommigen wel het bredere verhaal. Ze bekijken het initiatief echter vooral vanuit een eigen perspectief. Daarbij koppelen partijen hún beeld van de doelstellingen van SintJan meestal aan de probleemdefinitie die zij zelf hanteren. Ze zien de activiteiten van SintJan als mogelijke oplossingen voor bepaalde problemen die zij in hun eigen werkgebied constateren. Hierdoor verschillen de probleemdefinities van de betrokken partijen niet alleen met die van SintJan, maar ook onderling:

- Voor de gemeente en de provincie is SintJan een interessant initiatief omdat het een (deel)oplossing kan bieden voor de consequenties van demografische ontwikkelingen. Overheden trekken zich steeds meer terug: *"Dit vraagt om sterke gebieden."* De gemeente schrijft hierover zelf: *"Waar voorzieningen in de directe omgeving verdwijnen, neemt de betekenis van sociale op sterke tradities hierin, willen we dorpsgemeenschappen ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe praktische vormen van onderlinge betrokkenheid en inzet"*. (Gemeente De Marne, 2011) Kortom, bewoners moeten meer zelf het initiatief nemen problemen omtrent de leefbaarheid aan te pakken. De overheid is niet langer 'ontwikkelaar', maar kiest voor een faciliterende rol.
- Daarnaast verandert de rol van de gemeente in de zorg, waardoor er meer taken en verantwoordelijkheden bij deze organisatie komen te liggen. Omdat dit niet per se gepaard gaat met een groter budget, wordt een groter beroep gedaan op de zelfredzaamheid van mensen.
- Volgens de zorginstellingen kan het initiatief van SintJan bijdragen aan de leefbaarheid in Kloosterburen, maar het draait volgens hen vooral om de zorg voor ouderen en gehandicapten. SintJan neemt in de ogen van deze partijen een deel van de zorg over.

- De zorginstellingen leggen daarom de nadruk op het waarborgen van de kwaliteit van de zorg en de behoefte/verwachtingen van de cliënten: *“De vraag van cliënten moet leidend zijn bij de inrichting van de zorg, dus de zorg kan in principe overal plaatsvinden.”* De zorginstellingen zeggen dan ook zélf geen specifieke binding met Kloosterburen te hebben die hen ertoe zou brengen de zorg in Kloosterburen te (blijven) organiseren.
- De woningstichting ziet SintJan als een organisatie die een breed palet aan zorg wil bieden, met name aan gehandicapten. Daarbij legt de organisatie vooral de nadruk op de huisvesting. De ontwikkeling van dagbesteding voor gehandicapten en de zelfwerkzaamheid door de Kloosterbuurders kunnen op steun rekenen, maar het opzetten van huisvesting voor de doelgroep niet. *“Vanwege de krimpproblematiek is het noodzakelijk voorzieningen te versterken, eventueel ten koste van voorzieningen elders.”* Dat betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. De doelstellingen van SintJan staan volgens de woningstichting haaks op de afspraken die met de gemeente zijn gemaakt.

### 3.2.2 De inrichting en het verloop van het proces blijven onbesproken

SintJan neemt als burgerinitiatief het voortouw in het bij elkaar brengen van de verschillende partijen en het voeren van de onderhandelingen. Er wordt veel over de strategie nagedacht, maar in de beleving van andere partijen wordt te weinig besproken hoe het proces het beste kan worden opgezet. Uit de interviews met andere partijen komt naar voren dat deze vaak onvoldoende weten wat ze van het proces moeten verwachten (nog los van de uitkomsten). Een voorbeeld hiervan zijn de ‘Ateliers voor de Zorg’, bedacht en georganiseerd door SintJan in de periode november 2011 – maart 2012. Ter voorbereiding van deze ateliers zijn, afzonderlijk, ‘rondetafelgesprekken’ gevoerd met vertegenwoordigers van de zorginstellingen, de woningcorporatie, de gemeente en de provincie. Vervolgens zijn deze partijen door SintJan uitgenodigd om tijdens de ateliers met elkaar in gesprek te gaan over de mogelijkheden intensieve gehandicaptenzorg aan te bieden in Kloosterburen. Er werd gezamenlijk gediscussieerd over dagbesteding, (medische) verzorging en huisvesting en hoe professionals, ouders en de inwoners van Kloosterburen hierin een rol zouden kunnen spelen. Uit de observaties en interviews komt het beeld naar voren dat geen van de betrokken partijen vooraf wist wat ze van de ateliers zouden kunnen verwachten. Dit ondanks de voorbereidende gesprekken, voorafgaand aan de ateliers. Ook is nooit over een ‘exit-strategie’ gesproken, voor het geval de gesprekken op niets zouden uitlopen. Opvallend is echter ook dat de betrokken partijen de bal voor het organiseren en inrichten van het proces bij SintJan neerleggen. SintJan wordt gezien als de spin in het web: *“SintJan heeft een centrale rol in het bij elkaar brengen van partijen.”* De organisatie van de Ateliers voor de Zorg door SintJan wordt door alle partijen wel erg gewaardeerd, ondanks de vraagtekens en onduidelijkheden over de inrichting van het proces.

Tijdens de interviews met vertegenwoordigers van de betrokken organisaties is vaak benadrukt dat de partijen in het proces in principe iets voor elkaar kunnen betekenen. Er kan meerwaarde gecreëerd worden door samenwerking te zoeken. Dit is volgens de geïnterviewden vooral nodig vanwege bredere ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de terugtrekkende overheid en de discussie over de toekomst van de verzorgingsstaat. *“Voorheen lag de focus op de staat en de markt. Nu moeten verantwoordelijkheden teruggegeven worden.”* Maar hoewel partijen uitspreken dat ze zich ervan bewust zijn dat ze iets voor elkaar kunnen betekenen, leggen ze tijdens de onderhandelingen vaak de nadruk op hun eigen belangen. Er wordt daardoor vooral uitgegaan van de uitruil van belangen, zo wordt tijdens de interviews vaak geschetst. Er wordt in mindere mate gekeken naar wat partijen voor elkaar kunnen betekenen in het realiseren van elkaars belangen en hoe meerwaarde gecreëerd kan worden. Mogelijk komt dit omdat SintJan door de zorginstellingen als concurrent wordt gezien, aldus een van de geïnterviewden. Voor de zorginstellingen is onduidelijk welke rol SintJan en de zorgcoöperatie gaan spelen in het aanbieden van de zorg voor gehandicapten. Het beeld van ‘concurrent’ wordt versterkt door de professionele opzet (onder andere de communicatiemiddelen) en de professionele achtergrond van sommige betrokken individuen. Door een van de zorginstellingen wordt opgemerkt dat *“het kneedbare er af is”*. SintJan houdt volgens meerdere geïnterviewden teveel vast aan de eigen doelen en er lijkt daardoor weinig onderhandelingsruimte meer te zijn.

---

Dit beeld wordt, kort na de ateliers, door een vertegenwoordiger van een andere zorginstelling bevestigd: *"SintJan heeft te weinig oog voor de belangen van andere partijen. De waarden van SintJan worden erg zwaar aangezet."* Daar staat tegenover dat deze andere partijen door SintJan juist als afwachtend worden getypeerd. SintJan verwacht van partijen dat ze *"zelf aangeven wat ze voor Sint-Jan kunnen betekenen"*. Vragen aan het initiatief worden om deze reden teruggelagd bij de partijen.

Doordat de inrichting en het verloop van het proces grotendeels onbesproken of in ieder geval onbegrepen blijven, volgens de geïnterviewden, ligt het eigenaarschap van het proces bij SintJan en dus niet bij de partijen gezamenlijk. Eigenaarschap van het proces is belangrijk om de betrokken partijen zich ook eigenaar te laten voelen van de uitkomsten van dat proces. Alleen het informeren van partijen is niet genoeg. Ze moeten ervaren dat er iets met hun inbreng wordt gedaan en dat het gevolgde proces nuttig en legitiem is. SintJan neemt het initiatief in het organiseren van de activiteiten en bijeenkomsten en probeert het verloop van het proces hierbij te controleren, is het beeld van andere partijen. De keuzes van SintJan om op bepaalde momenten boodschappen in de media uit te brengen of juist te besluiten eerder aangekondigde presentaties/mededelingen te laten vervallen, worden vanuit dit beeld betekenis verleend door anderen. De behoefte van SintJan het proces te controleren lijkt voort te komen uit de angst voor onzekerheden, zo wordt tijdens interviews gesteld (zie ook paragraaf 3.2.4). Plannen moeten volledig uitgewerkt zijn, voordat ze naar buiten kunnen worden gebracht.

### 3.2.3 Onduidelijkheid over het proces en onverwachte gebeurtenissen vormen een bedreiging voor het vertrouwen

De onduidelijkheid over het proces vormt een bedreiging voor het vertrouwen en de samenwerking tussen partijen. Hetzelfde geldt voor onverwachte gebeurtenissen. Proceskeuzes die gemaakt worden, zijn vooral gericht op korte-termijn, inhoudelijke doelen en in mindere mate op lange-termijn procesdoelen (zoals het creëren van vertrouwen en een gedeelde identiteit). De eerste aanzet voor het ontwikkelen van de plannen dateert van 1996. Sindsdien is SintJan in gesprek gegaan met veel partijen en hebben zich veel conflicten en tegenslagen voorgedaan. SintJan krijgt veel sympathie vanwege de doelstellingen van het initiatief. De manier van handelen wordt echter niet altijd gewaardeerd. Hierdoor wordt het vertrouwen geschaad. Een belangrijk aspect hierbij is de communicatie door SintJan.

De ontwikkelingen rondom het initiatief gaan soms langzaam, maar soms ook erg snel. Deze ontwikkelingen worden dan niet altijd of niet meteen met de andere betrokkenen gecommuniceerd, blijkt uit observaties. Andere partijen geven aan dat het daardoor soms lastig is aansluiting te vinden, of te houden, en mee te denken hoe zij een rol kunnen spelen. Ook wordt SintJan verweten dat gemaakte afspraken onduidelijk zijn of niet nagekomen worden. Een voorbeeld hiervan is de presentatie van het plan aan de (mogelijke) cliënten. *"Tijdens de bijeenkomst bleek dat het onduidelijk was wie het plan zou presenteren."* Bovendien was onduidelijk voor wie de presentatie bedoeld was; voor de ouders of de cliënten.

Ook in de relatie met de woningstichting speelt de communicatie naar buiten een belangrijke rol in het onderlinge vertrouwen, zo wordt tijdens meerdere interviews gesteld. De flatjes in Kloosterburen zijn een belangrijk discussiepunt tussen SintJan en de eigenaar, woningstichting Wierden en Borgen. Voor het realiseren van de zorg in Kloosterburen is SintJan op zoek naar een aantal geschikte locaties waar cliënten (eventueel met begeleiding) kunnen wonen. Daarbij worden een aantal flatjes in het dorp, gebouwd in de jaren '70 en voornamelijk bewoond door ouderen en alleenstaanden, door SintJan gezien als een goede mogelijkheid. Over het verloop van het overleg wat hierop volgt, bestaat een duidelijk verschil van inzicht tussen Wierden en Borgen en SintJan. De woningstichting is van mening dat vanuit SintJan steeds een andere vraag komt: *"Eerst wil SintJan de woningen misschien huren, later blijkt er opeens sprake te zijn van mogelijke koop."* Verder geeft een vertegenwoordiger van de woningstichting tijdens een interview aan dat de organisatie zich voor het blok gezet voelde nadat SintJan in de media naar buiten had gebracht dat Wierden en Borgen wilde meewerken met het overdragen van de flatjes: *"Nog voordat er overleg is geweest, staat er een artikel in de krant met daarin de plannen van SintJan. Daarbij wordt opgemerkt: 'Wierden en Borgen is nu aan zet'."* Hierdoor kan de corporatie in feite al geen nee meer zeggen, is het gevoel. De beeldvorming naar Wierden en Borgen loopt hierdoor veel schade op, aldus de geïnterviewde. Waar SintJan naar eigen zeggen juist het idee en de intentie heeft gehad het proces zorgvuldig aan te pakken, is dat in de beleving van

---

Wierden en Borgen dus niet het geval. Doordat het onderlinge vertrouwen tussen de partijen is geschaad, wordt de samenwerking verderop in het proces bemoeilijkt, zo blijkt.

### 3.2.4 In het uitzetten strategie wordt weinig ruimte toegelaten voor onzekere uitkomsten

SintJan en ook de andere partijen moeten voortdurend schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op basis van hun discours (hun beeld van de werkelijkheid) moeten bredere doelstellingen worden omgezet in concrete acties waar de leden van SintJan zelf, of anderen weer mee verder kunnen. Omdat er sprake is van een breed pallet aan doelstellingen én allerlei afhankelijkheidsrelaties met andere partijen, is de uitvoering van het initiatief complex. De uiteindelijke doelen van SintJan moeten in het oog worden gehouden (strategisch), maar er moeten ook concrete afspraken gemaakt worden met de betrokken partijen (tactisch) en uitgevoerd worden (operationeel). Het nadenken over de strategie krijgt veel aandacht. De uitkomsten van het gevolgde proces blijven in de praktijk echter onzeker. Het kost SintJan moeite om te gaan met deze onzekerheden. Uit gesprekken met direct betrokkenen, observaties en interviews met externe partijen komt het beeld naar voren dat bij SintJan de behoefte bestaat het integrale plan eerst volledig uit te werken en afspraken met de betrokken partijen volledig uit te onderhandelen. (zie ook de vorige paragraaf)

Het schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau vergt van de leden van SintJan veel energie. Bovendien kunnen andere betrokkenen niet altijd even snel mee schakelen. Uit de interviews blijkt bovendien dat sommige partijen de plannen van SintJan erg ambitieus en complex vinden. Ze zijn niet (geheel) te bevatten of worden met enige scepsis bekeken. Door meerdere geïnterviewden wordt dan ook benadrukt dat er behoefte is 'klein te beginnen'. Tijdens het traject van de ateliers geeft een van hen in een interview aan dat de ontwikkeling van de zorgcoöperatie te snel gaat. Dit gebeurt volgens de geïnterviewde op dat moment bovendien buiten de ateliers om.

De oprichting van de werkgroepen wordt door de betrokken partijen dan ook als een goede stap gezien. In de zorgwerkgroep is bijvoorbeeld nagedacht over de invulling van de zorg voor acht cliënten. Hiermee wordt een eerste stap gezet en worden de plannen concreet gemaakt, is de gedachte. Ook door de gemeente en de provincie wordt SintJan voortdurend aangemoedigd klein te beginnen en plannen concreet uit te voeren, zo blijkt uit interviews en observaties. De trajecten die worden ingezet, worden te weinig afgerond, aldus de provincie. Resultaten worden te weinig behaald of zijn niet zichtbaar genoeg. Ambtelijk is er wel draagvlak voor het initiatief, maar of er bestuurlijk voldoende draagvlak is, is onduidelijk volgens vertegenwoordigers van de organisaties. *"Bestuurlijk is er in ieder geval wel behoefte aan resultaat."*, aldus een van hen.

Naast het uitdenken van de strategie, wordt ook veel aandacht besteed aan het presenteren van de plannen, bijvoorbeeld tijdens de Ruimtevolk-expeditie. Een van de geïnterviewden vraagt zich af of dit de juiste aanpak is: *"[SintJan] verwacht misschien wel te veel van het presenteren van de plannen in het land."*

Tijdens het onderzoek is regelmatig met SintJan gesproken over de behoefte van de betrokken organisaties klein te beginnen. In reactie hierop is SintJan op zoek gegaan naar manieren om beter zichtbaar te worden, vooral in Kloosterburen en omgeving. SintJan is namelijk betrokken bij het organiseren van diverse sociale en culturele activiteiten in het dorp, maar bij de inwoners van Kloosterburen is dit vaak niet bekend. Ook is de dagbesteding 'Mien Toentje' tot stand gekomen door inzet van SintJan. Dit resultaat draagt echter het logo van zorginstelling Philadelphia en niet het stempel van SintJan, aldus SintJan zelf.

Verder heeft SintJan gedurende het proces voor een andere bestuurlijke structuur gekozen om de concrete uitvoering van de plannen te bevorderen. Waar SintJan voorheen bestond uit één bestuur dat alle taken op zich nam, is nu gekozen voor een combinatie van een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur moet de bredere doelstellingen van SintJan in het oog houden en advies geven aan het dagelijks bestuur. Dit dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen en het voeren van onderhandelingen met de andere partijen. Enkele leden van het dagelijks bestuur maken ook onderdeel uit van het algemeen bestuur.

---

### 3.2.5 Het construeren van tegenstellingen bemoeilijkt het proces

In de onderlinge gesprekken en de presentatie naar de buitenwereld, proberen alle partijen in het proces rondom SintJan zichzelf te positioneren ten opzichte van de anderen. Ze definiëren hun onderlinge relaties en identiteiten (van zichzelf en anderen) gedurende het proces met een bepaald doel voor ogen. Ze gaan daarbij niet alleen op zoek naar wat de leden van een organisatie bindt, maar ook naar de verschillen met andere partijen of organisaties. Het past bij een onderhandelings- of conflictsituatie om overeenkomsten en vooral verschillen te construeren. De vraag is echter of het creëren van verschillen het proces helpt of juist tegenwerkt.

De zorginstellingen kijken vooral naar elkaar en naar SintJan. Daarbij wordt tijdens interviews de nadruk gelegd op concurrentie tussen de instellingen. De keuze om meerdere zorginstellingen te betrekken in de ateliers en onderhandelingen, leidt volgens de geïnterviewden niet alleen tot verwarring, maar ook tot irritatie. De zorginstellingen Philadelphia en NOVO vinden dan ook dat SintJan een keuze moet maken welke partijen mee mogen doen aan het uitwerken van de plannen. *"Het is niet terecht om verschillende partijen aan het lijntje te houden als deze bij de uiteindelijke uitvoering geen rol van betekenis meer krijgen."* Ook andere geïnterviewden geven aan dat het niet goed is dat SintJan "voortdurend andere organisaties betreft". Ze weten hierdoor niet wat ze kunnen verwachten en welke rol ze krijgen in de uitvoering van de plannen. Het niet bespreken van achtergrond van de gemaakte keuzes is daarmee ook schadelijk voor de onderlinge verhoudingen. Bovendien zien de partijen hun deelname aan het proces als een investering en willen daar op termijn ook iets voor terugzien.

De gemeente en de provincie leggen vooral de nadruk op de relatie tussen de dorpsbewoners en het initiatief. De bewoners moeten uiteindelijk een centrale rol gaan spelen in de uitvoering van de plannen van SintJan, die voor een groot deel uitgerold worden in Kloosterburen. In de ogen van zowel de gemeente als de provincie is echter nog onduidelijk welke bijdrage de bewoners (moeten) gaan leveren. Ook worden ze in het opzetten van de plannen te weinig actief betrokken, aldus vertegenwoordigers van deze organisaties.

De Vereniging Dorpsbelangen construeert de relatie tussen de dorpsbewoners en SintJan op een vergelijkbare manier: *"Voor SintJan is het moeilijk de vertaalslag naar het dorp te doen."* Verder wordt SintJan door zowel de gemeente als de provincie gezien als een burgerinitiatief en bestempeld als een positieve ontwikkeling. Daarbij wordt verwezen naar de veranderende relatie tussen burgers en overheden; burgers willen meer controle over hun eigen leefomgeving en overheden nemen een 'faciliterende rol' aan. De relatie met SintJan wordt dan ook gezien als een onderdeel van een experiment of zoektocht naar andere verhoudingen tussen burgers en overheden: *"SintJan daagt de gemeente uit."* De gemeente en provincie geven aan SintJan zoveel mogelijk te faciliteren, zowel bestuurlijk als financieel. Bestuurlijk ligt er vanuit de gemeente wel veel druk op het proces: *"nú moet het blijken"*. Opvallend is ook de manier waarop de geïnterviewde vertegenwoordigers van de provincie en gemeente naar hun eigen organisatie en die van elkaar kijken. In alle gevallen wordt benadrukt dat bij de provincie en de gemeente op bestuurlijk niveau erg veel draagvlak is voor het initiatief. Op ambtelijk niveau is dit draagvlak een stuk minder, aldus de geïnterviewden. Het initiatief wordt op dit niveau *"niet begrepen"*.

SintJan maakt onderscheid tussen de 'systeemwereld', waaronder de betrokken geïnstitutionaliseerde organisaties geschaard worden (de gemeente, de provincie, de zorginstellingen en de woningstichting) en de 'leefwereld' van het initiatief SintJan. De geïnstitutionaliseerde organisaties kunnen in de ogen van SintJan niet omgaan met het integrale karakter en houden teveel vast aan (beleids)regels. Over de gemeente wordt bovendien opgemerkt dat deze het initiatief te weinig uitdraagt en (te) weinig ondersteuning biedt. De constructie van de systeem- en leefwereld door SintJan, werkt daarbij bevestigend voor de rol van de directe vertegenwoordigers van de gemeente en de provincie. Zij ondersteunen het initiatief, maar gezamenlijk wordt geconstateerd dat hun eigen organisatie nog niet 'klaar' is voor initiatieven als die van SintJan. Het gemaakte onderscheid helpt bovendien het gebrek aan voortgang te verklaren. De ontwikkelingen rondom het initiatief hebben een sterk wisselende dynamiek. Wanneer het proces (bijna) tot stilstand lijkt gekomen, wordt als verklaring aangedragen dat de systeemwereld nog niet klaar is voor SintJan.



---

Ten slotte wordt het onderscheid ook gebruikt om de eigen doelen en visie te bevestigen. SintJan geeft aan te streven naar een andere manier van samenleven. In het verhaal van SintJan wordt verwezen naar kenmerken die passen bij de 'leefwereld', zoals laagdrempeligheid, het onderhouden van persoonlijke relaties (gezien en gekend worden) en een bottom-up benadering.

---

### 3.3 De betrokkenheid van de inwoners van Kloosterburen bij SintJan

De inwoners van Kloosterburen hebben in de plannen van SintJan een speciale rol. Ze moeten op termijn een belangrijk deel van de werkzaamheden op zich gaan nemen, zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van bepaalde zorgtaken voor ouderen en gehandicapten, het onderhoud van de Kloostertuin en het ondersteunen van andere activiteiten. De betrokkenheid van de Kloosterbuurders bij het initiatief is vanuit dit oogpunt dan ook essentieel. Daarom is onderzoek gedaan naar de relatie tussen SintJan, de betrokken partijen en de dorpsbewoners. In het bijzonder is gekeken naar het draagvlak onder de bewoners, de onderlinge relaties tussen bewoners en SintJan en de rol van bewoners in de uitvoering.



Inwoners van Kloosterburen moeten op termijn een belangrijk deel van de werkzaamheden op zich gaan nemen, zoals bijvoorbeeld het onderhoud van de Kloostertuin.

#### 3.3.1 Bewoners hebben geen eenduidig beeld van SintJan, maar spreken wel hun steun uit

Binnen SintJan bestaan verschillende beelden over de aanwezigheid van draagvlak bij de bewoners van Kloosterburen en omgeving. Draagvlak bij bewoners voor de plannen wordt in ieder geval wel als noodzakelijk gezien door SintJan. De doelen van SintJan moeten namelijk bijdragen aan de leefbaarheid van Kloosterburen. Mede naar aanleiding van de uitkomsten van het ACT-onderzoek van de studenten heeft SintJan keukentafelgesprekken gevoerd met sleutelfiguren in het dorp. Volgens SintJan kwam hieruit een 'eerst zien, dan geloven'-beeld uit naar voren. Autochtone bewoners zijn in de ogen van SintJan afwachtend. "*Ze uiten zich negatief, maar dit is niet zo bedoeld.*" De bewoners komen pas in actie als er daadwerkelijk iets gebeurt of moet gebeuren, aldus SintJan.

De toekomstige rol van de dorpsbewoners roept bij veel van de betrokken partijen vraagtekens op. De gemeente, provincie, de zorginstellingen en de woningstichting benadrukken ieder het belang van de betrokkenheid van de bewoners. Net als bij SintJan zelf, bestaat ook bij de partijen rondom het

---

initiatief behoefte aan draagvlak onder de inwoners van Kloosterburen: *“Er is commitment vanuit het dorp nodig.”* Dit is vooral ingegeven door de rol die bewoners zouden moeten gaan spelen in de uitvoering van de plannen, maar heeft ook te maken met de representativiteit van het initiatief. Om de ondersteuning aan en investeringen in SintJan te legitimeren, wordt het van belang geacht dat het initiatief voldoende aansluit bij de beleving en behoeften van andere bewoners. Volgens de geïnterviewden is niet iedereen in het dorp op de hoogte van het initiatief of is het te abstract, te vaag. Gesteld wordt dat er behoefte is aan een duidelijke structuur, zodat dorpsbewoners weten waar ze aan toe zijn. Ze moeten weten welke bijdrage ze kunnen leveren aan de zorg voor de cliënten, aldus de geïnterviewden.

De bewoners van Kloosterburen hebben geen eenduidig beeld van het initiatief, zo komt naar voren uit interviews met een aantal van hen. Ze denken vooral dat SintJan draait om gehandicaptenzorg. Het verhaal wekt weliswaar sympathie, maar sluit niet of onvoldoende aan bij wat bewoners bezighoudt. De integrale benadering (waarin leefbaarheid gekoppeld wordt aan zorg, cultuurhistorie, toerisme en duurzame landbouw) en relatie met krimp zijn veelal niet bekend. Dit wordt bevestigd door de Vereniging Dorpsbelangen: *“SintJan zou meer kunnen uitgaan van wat er bij de bewoners leeft of kunnen inzetten op een bewustwordingsproces over de gevolgen van krimp”*. Bewoners zouden zich dus vooral betrokken moeten voelen vanuit een intrinsieke motivatie.

### 3.3.2 De afstand tussen SintJan en bewoners

SintJan heeft sterk ingezet op het vormen van een goed georganiseerd netwerk door met diverse partijen in gesprek te gaan. Er heeft zich inmiddels een netwerk rondom SintJan gevormd dat vooral bestaat uit geïnstitutionaliseerde partijen. Dorpsbewoners lijken niet (of in mindere mate) onderdeel uit te maken van dit netwerk. Hoewel de dorpsbewoners een rol moeten krijgen in de uitvoering van de plannen, worden ze niet actief betrokken bij het ontwikkelen van de plannen. Uit de interviews komt een wisselend beeld naar voren over de manier waarop bewoners betrokken zijn bij het proces. Sommige van hen proberen bewust op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen van het initiatief door direct contact met een van de leden van SintJan. Anderen zijn minder op de hoogte en zoeken niet actief naar informatie over de voortgang.

Veel van de dorpsbewoners voelen zich geen eigenaar van het proces en daarmee ook niet van de uitkomsten, zo blijkt uit de interviews en observaties. Tijdens de Ateliers voor de Zorg, georganiseerd door SintJan is gediscussieerd met diverse organisaties (de gemeente, de zorginstellingen, de plaatselijke bewonersorganisatie) en de aanwezige bewoners. Na afloop konden geïnteresseerde dorpsbewoners binnenlopen en werd verteld over de uitkomsten van de gesprekken. Van deze gelegenheid werd weinig gebruik gemaakt. Bij de Ateliers waren in verhouding tot de groep deelnemers weinig tot geen doelgroepleden (ouderen / gehandicapten / dorpsbewoners) aanwezig.

Meerdere geïnterviewden (zowel vanuit organisaties als onder de bewoners) spreken over de relatieve afstand tussen SintJan en de bewoners. De meerwaarde van het initiatief voor Kloosterburen wordt vaak onderschreven, maar sommige geïnterviewden vragen zich af of dorpsbewoners deze meerwaarde ook zien. *“SintJan spreekt niet de taal van de bewoners.”* Bovendien ligt het accent volgens hen sterk op de zorgvraag, maar wat bindt de mensen aan de plek Kloosterburen?

Verder heeft SintJan, volgens geïnterviewden, in het proces voortdurend de regie naar zich toegetrokken, maar zich daarmee ook enigszins vervreemd van de mensen waar het om gaat: *“Door sommige dorpsbewoners wordt SintJan gezien als een elite-club.”* Bij het opzetten van het initiatief zijn weinig oorspronkelijke Kloosterbuurders betrokken, komt naar voren uit de interviews en observaties. Bovendien zijn veel direct betrokkenen afkomstig uit omliggende dorpen of verder weg gelegen steden. SintJan weet een bepaalde categorie mensen aan zich te binden, veelal intellectueel, visionair en hoger opgeleid, zo wordt gesteld. Mensen in het dorp kennen deze buitenstaanders meestal niet. Kloosterbuurders betrekken via informele contacten wordt hierdoor een (te) grote uitdaging, aldus enkele geïnterviewden.

Uit de interviews met bewoners komt naar voren dat er in Kloosterburen verschillende verenigingen actief zijn en verschillende activiteiten georganiseerd worden door de bewoners. Hoewel niet iedereen

betrokken is bij deze activiteiten, worden ze in het algemeen wel als belangrijk gezien voor de leefbaarheid van het dorp. SintJan is op dit moment al op meerdere vlakken actief in het dorp en organiseert (soms samen met andere groepen/organisaties in het dorp) diverse activiteiten. Deze activiteiten krijgen echter vaak niet het stempel van SintJan mee en worden soms zelfs door anderen geclaimd. Een voorbeeld hiervan is de dagbesteding voor gehandicapten (Mien Toentje), dat door SintJan is opgezet, maar nu wordt uitgevoerd onder de vlag van Philadelphia. Bewoners/deelnemers weten dus niet dat deze activiteiten door SintJan (mede) georganiseerd worden. SintJan is dus wel bezig met de concrete uitvoering, maar dit is te weinig zichtbaar. Hierdoor lijkt het alsof er (nog steeds en voortdurend) op een hoog abstractieniveau en vooral met externe partijen (buiten het dorp) wordt gesproken over de plannen, zonder dat deze in uitvoering komen. Hierdoor wordt door sommige dorpsbewoners ook getwijfeld aan de haalbaarheid van het initiatief. SintJan is zich bewust van hun relatieve onzichtbaarheid en wil zich daarom meer inzetten de betrokkenheid van de bewoners te vergroten. SintJan zet daarom in op het betrekken van de carnavalsvereniging en cultureel centrum het Kronkelhoes en heeft hiervoor contacten gelegd met de besturen van deze organisaties.



SintJan is op meerdere terreinen actief in het dorp, zo ook aanwezig op de SintJansmarkt 2013.

### 3.3.3 Bewoners zien voor zichzelf een rol weggelegd in de uitvoering

De problemen die SintJan voorziet (op het gebied van leefbaarheid, krimp, zorg, economische ontwikkeling, etc.) worden door de dorpsbewoners niet of slechts gedeeltelijk erkend. Toch wordt het initiatief door de meeste geïnterviewden gedragen. Niet iedereen is op de hoogte van de voortgang of de verwachtingen richting het dorp, maar de meeste geïnterviewde bewoners willen graag een bijdrage leveren. Daarbij zien ze voor zichzelf vooral een rol in de uitvoering van het project. De meesten willen zich vooral in praktische zin inzetten. Het strategische aspect laten ze liever aan 'deskundigen' en de leden van SintJan over. Maar in de uitvoering willen ze wel ruimte houden voor een eigen invulling. Verder geeft een aantal respondenten aan dat ze op 'projectbasis' betrokken willen zijn. Losse, kortlopende projecten en werkzaamheden hebben voor hen de voorkeur. Zo kunnen ze zelf kiezen waar ze bij betrokken zijn en hoeven ze geen onvoorwaardelijke steun te geven voor een langere termijn. Dit past overigens in een maatschappelijke trend waarin mensen steeds er steeds vaker de voorkeur aan geven zich kortstondig aan een los, kortlopend project te verbinden.

De geïnterviewden benadrukken de saamhorigheid in het dorp en de zorg voor elkaar. Daar staat tegenover dat sommigen ook melding maken van scheidingslijnen in het dorp. In de praktijk hoeven deze scheidingslijnen niet te bestaan, maar het feit dat ze door sommigen geconstrueerd worden, kan van invloed zijn op de gehanteerde strategie. Bovendien kunnen activiteiten bijdragen aan het versterken of juist doorbreken van geconstrueerde tegenstellingen.



---

Zo wordt door enkele geïnterviewden gesproken over het verschil tussen nieuwkomers en de oorspronkelijke Kloosterbuurders. De nieuwkomers organiseren soms dingen waar de autochtone bevolking niet op zit te wachten, aldus één van hen. Hier staat tegenover dat anderen de activiteiten juist weer wel waarderen en zelfs zien als noodzakelijk voor de leefbaarheid van het dorp: *"Want het dorp staat stil. Er wordt totaal niets meer gedaan...geen woningbouw of helemaal niets... Kijk, en dan komt er toch weer een beetje leefbaarheid in het dorp."*

---

## 3.4 Het verhaal van SintJan

SintJan is een integraal initiatief met brede doelstellingen. Om deze doelstellingen te bereiken, worden gesprekken gevoerd met diverse geïnstitutionaliseerde partijen, zoals de gemeente, zorginstellingen en de woningcorporatie. Daarbij maakt SintJan consistent en veelvuldig gebruik van een eigen verhaal waarin wordt verteld hoe de wereld (in Kloosterburen) er uit zou kunnen zien. Uit interviews en observaties blijkt dat dit verhaal op veel sympathie kan rekenen. Veel geïnterviewden voelen zich aangetrokken en spreken hun steun uit voor de ideeën die in het verhaal geschetst worden. De vraag is echter of het verhaal van SintJan ook daadwerkelijk veranderingen teweeg brengt in het gedrag van de betrokken partijen, zoals met het vertellen ervan beoogt wordt, en met welke consequenties. Bovendien heeft het handelen van SintJan zelf mogelijk consequenties voor de impact van het verhaal.

### 3.4.1 Het verhaal biedt flexibiliteit, maar leidt daarmee ook tot verwarring

SintJan presenteert zichzelf als een integraal initiatief door middel van een verhaal met als rode draad het kloosterleven. Het religieuze erfgoed van SintJan (onder andere de Kloostertuin en de Kloosterboerderij) werkt als inspiratiebron en referentiekader. (Middeleeuwse) kloosterordes waren integrale initiatieven die fungeerden als gastvrije, zorgzame, bindende organen. Bovendien waren de leden van de kloosterordes vooruitstrevend en ondernemend. Daar spiegelt SintJan zich aan. Er worden plannen ontwikkeld op het gebied van de zorg, de cultuurhistorische objecten in het dorp Kloosterburen (Kloostertuin, kerk, Kloosterboerderij), recreatie en toerisme, duurzame landbouw en voedsel, en duurzame energie. Al deze plannen worden in werkgroepen of door leden van SintJan uitgewerkt. In sommige gevallen raken aspecten direct aan elkaar (zoals de Kloostertuin en de zorg voor ouderen en gehandicapten). Alle plannen moeten in de toekomst komen te vallen onder een dorpscoöperatie waarin de dorpsbewoners een actieve rol vervullen.

SintJan gebruikt het verhaal strategisch om partijen in beweging te krijgen. Het integrale karakter van het verhaal biedt daarbij ruimte om met verschillende partijen in gesprek te gaan en hen te interesseren voor de ideeën van SintJan. Afhankelijk van de partij waarmee SintJan in gesprek is, verschuift daarbij het zwaartepunt van het initiatief. Zo worden bij subsidieaanvragen accentverschillen gelegd, afhankelijk van de doelstelling van de subsidie. De provincie wil bijvoorbeeld minder of op een andere manier investeren in de *zorg* dan bijvoorbeeld in *gebiedsontwikkeling*, aldus een vertegenwoordiger van de organisatie. Bij een aanvraag voor financiering vanuit het Belvedere-programma wordt het accent juist gelegd op de culturele aspecten van het plan. De integraliteit van het plan maakt dat het verhaal op een flexibele, strategische manier kan worden verteld, zonder afbreuk te doen aan de bredere doelstellingen.

Voor de betrokken partijen kan dit echter tot verwarring leiden waarover het initiatief nu eigenlijk gaat. Zo wordt onder andere door vertegenwoordigers van de zorginstellingen tijdens de interviews opgemerkt dat er veel onduidelijkheden zijn over de concrete vragen die er liggen en de toekomstige invulling van de coöperatie. "Het is nog erg los-vast." Bovendien bestaat bij sommigen het gevoel dat het initiatief steeds breder wordt: *"Eerst ging het om de zorg, vervolgens om een zorgcoöperatie en daarna over een dorpscoöperatie."* Het feit dat SintJan zichzelf als integraal initiatief profileert / positioneert heeft dan ook als neveneffect dat het initiatief voor meerdere interpretaties vatbaar is, waardoor het voor de buitenwereld moeilijk is om te vangen.

---

### 3.4.2 Het integrale karakter leidt nog niet uit tot integraal denken en handelen

Vanuit het integrale karakter van de plannen zou SintJan in staat moeten zijn kennis en ondersteuning te activeren en mobiliseren vanuit het opgebouwde netwerk. Veel organisaties en individuen voelen zich aangesproken door het verhaal en willen een bijdrage leveren. Dit zijn echter partijen die zich (in de loop der tijd) hebben ontwikkeld tot 'gespecialiseerde en geprofessionaliseerde' organisaties met ieder hun werkveld en focus. Hierdoor ligt er voor alle partijen een uitdaging om te zoeken naar een gemeenschappelijk kader; wat partijen voor elkaar kunnen betekenen. De betrokken organisaties denken en handelen dan ook voornamelijk vanuit hun eigen belangen en doelstellingen. Hoewel het initiatief als integraal wordt gepresenteerd, ligt tijdens discussies de focus vooral op de directe belangen van partijen waarmee SintJan op dat moment in gesprek is. SintJan legt zelf de verbinding tussen de verschillende sporen en wordt door de betrokken partijen ook gezien als de partij die voor de verbindingen moet zorgen. Hoewel verschillende partijen door SintJan met elkaar in contact worden gebracht, blijkt uit observaties bovendien dat dit niet direct is gericht op het zoeken naar wat partijen voor elkaars achterliggende doelen kunnen betekenen. De onderhandelingen zijn gericht op de uitruil en invulling van specifieke belangen. Een voorbeeld hiervan is de invulling van de zorg voor acht cliënten, tijdens de Ateliers. Daarbij werd op basis van berekeningen (uitgevoerd door de zorginstellingen) gediscussieerd over de haalbaarheid en de verdeling van rollen en taken tussen bewoners en professionals.

Vooral in het begin van het proces werden de partijen weinig uitgedaagd om ook integraal mee te denken, zo wordt geschetst tijdens de interviews. Zo werd met de woningstichting gesproken over huisvesting van gehandicapten in een aantal (bijna) afgeschreven flatjes in Kloosterburen. Voor de woningstichting was dit een kwestie van 'vraag en aanbod', waarbij SintJan een onnatuurlijke vraag creëerde. De gesprekken leidden niet tot het creëren van meerwaarde voor beide partijen en liepen op niets uit, is het beeld dat uit interviews naar voren komt. Ook tijdens de Ateliers voor de Zorg leidde het verhaal van SintJan niet tot een integrale benadering door de betrokken partijen. Voor de zorginstellingen stonden de zorgvraag van cliënten en de betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg centraal. Hierdoor kwam het accent van de discussie te liggen op de kosten- en taakverdeling tussen professionals en de mogelijke rol van de Kloosterbuurders. Omdat hierover geen uitsluitsel te geven viel, leidde ook deze discussie niet direct tot de gewenste veranderingen, in de beleving van sommige geïnterviewden.

Ook bij de gemeente en de provincie roept het integrale karakter vragen op. Een terugtrekkende beweging vraagt van bewoners dat zij zich hier op instellen. Een integrale benadering kan helpen problemen breed aan te pakken. Zowel de gemeente als de provincie vinden echter dat SintJan de plannen niet te complex moet maken: *"Er is behoefte aan focus."* en *"Al tijdens het begin van het initiatief werd door een gedeputeerde benadrukt dat SintJan teveel vast hield aan het brede kader."*

SintJan ziet de integrale benadering als belangrijke voorwaarde voor het slagen van het plan en het doorbreken van de, in hun ogen, eenzijdige focus van de betrokken partijen: *"Als je het loskoppelt, vervalt je in het oude denken."* Tijdens de ateliers voor de zorg konden de zorgaanbieders zich geen voorstelling maken bij de andere aspecten; er is een verandering van *mindset* nodig bij de andere partijen, aldus SintJan. *"Ze leggen te veel de focus op één aspect."*

### 3.4.3 Door het handelen wordt de systeemwereld bevestigd

Het verhaal van SintJan is gebaseerd op 'bouwstenen' uit de 'leefwereld'. Zo wordt verwezen naar laagdrempeligheid, informele contacten en zorg voor elkaar. Om de gestelde doelen te bereiken, zoekt SintJan echter contact met partijen die zij zelf zien als onderdeel van de systeemwereld. Het opzoeken van de systeemwereld komt voor een deel voort uit de afhankelijkheidsrelatie die bestaat tussen SintJan en deze partijen. Uit interviews en observaties blijkt namelijk dat de plannen van SintJan in sterke mate overlappend, complementair of juist strijdig zijn met de (beleids)doelen en activiteiten van de gemeente, zorginstellingen en woningstichting.

---

SintJan verwacht van deze partijen dat zij het initiatief ondersteunen en uitdragen. Door expliciet deze ondersteuning te vragen, maakt SintJan zich echter ook afhankelijk van de systeemwereld. Enerzijds geeft SintJan aan de systeemwereld te willen veranderen door te kiezen voor een andere benadering (verwoord in het verhaal van SintJan) en anderzijds volgt SintJan de logica van de systeemwereld. Een voorbeeld hiervan is het aanvragen van subsidies. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, legt SintJan accentverschillen bij de aanvraag. Hiermee volgen ze de logica (vervat in het discours of wereldbeeld) zoals die door de subsidieverstrekker wordt gehanteerd. Zelfs het invullen van een subsidieaanvraag op zich, is eigenlijk al een bevestiging van de systeemwereld omdat wordt voldaan (of geprobeerd wordt te voldoen) aan de voorwaarden die vanuit die systeemwereld worden gesteld. Consequentie van het aanvragen van subsidies is dat tussen partijen (nieuwe) afhankelijkheidsrelaties ontstaan.

Vanuit partijen die SintJan tot de systeemwereld rekent, wordt de rol van de subsidies in het proces opgemerkt en betekenis verleend: *"Het initiatief heeft telkens weer wat 'benzine' nodig."* Daarbij geven financiers tijdens interviews en in gesprekken met SintJan aan dat ze het belangrijk vinden inzicht te krijgen in hetgeen voor het geld is gedaan/georganiseerd en vooral welke resultaten daarbij zijn geboekt. SintJan geeft aan het nuttig en noodzakelijk te vinden verantwoording af te leggen voor aangevraagde subsidies en dit ook te doen. De manier waarop verantwoording moet worden afgelegd, wordt door SintJan echter wel gezien als een kenmerk van de systeemwereld, dat duidt op onbegrip van hoe de leefwereld werkt. Het denken in harde, afrekenbare doelen past volgens het initiatief niet altijd bij de manier waarop het proces verloopt.

Het bovenstaande roept dan ook de vraag op of de systeemwereld eenvoudig te veranderen is, gelet op de (onvermijdelijke) afhankelijkheidsrelaties. Uit interviews en observaties komt naar voren dat hier vooral de houding van individuele vertegenwoordigers een rol speelt. De individuen die betrokken zijn bij het initiatief, vanuit de verschillende partijen, zien zichzelf als de schakels tussen de systeem- en de leefwereld. Ze voelen een 'noodzaak tot verandering' en proberen dit te vertalen in concrete acties. Hierin lopen de individuen echter wel (tot hun frustratie) tegen de macht, stroperigheid en rigiditeit van hun eigen organisaties aan, zo blijkt uit gesprekken.

---

## 4 Conclusies en aanbevelingen

Het initiatief van SintJan Kloosterburen is een bijzonder burgerinitiatief. Het is uniek omdat hier wordt geprobeerd op een samenhangende manier zorg, wonen, cultuurhistorie en ecologie te ontwikkelen, ten einde ook naar de toekomst toe een vitale gemeenschap te creëren in een krimpende regio. Het is ook bijzonder omdat dit initiatief al zo lang bestaat. Het is een pionier onder de burgerinitiatieven en met de nodige creativiteit en doorzettingsvermogen weet men dit initiatief al ruim zeven jaar lang op de kaart te zetten, en te houden.

Juist ook omdat het initiatief een lange historie heeft, waarbij er afwisselend sprake is geweest van successen én tegenslagen, en van positieve energie én frustratie, was de verwachting dat uit de ervaringen van dit initiatief veel waardevolle lessen en handreikingen kunnen worden afgeleid zowel voor SintJan zelf, alsook voor andere burgerinitiatieven, in krimpregio's en daarbuiten.

De twee belangrijkste doelstellingen van dit wetenschapswinkelproject waren dan ook:

- het ondersteunen en verder brengen van het initiatief van SintJan, zowel door praktische ondersteuning als door het delen van inzichten en ervaringen en het organiseren van een stuk reflectie;
- het vergroten van het probleemoplossend / lerend vermogen van andere burgerinitiatieven in krimpregio's, door de leerervaringen van de stichting SintJan te delen en in een breder perspectief te plaatsen.

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de ervaringen van SintJan is vanuit het wetenschapswinkelproject vanuit verschillende invalshoeken naar het initiatief van SintJan gekeken. Aan de ene kant is gekeken naar de positie van het burgerinitiatief SintJan in het externe krachtenveld van overheden en (grote) organisaties. In deze rapportage vaak aangeduid als de systeemwereld. Aan de andere kant is ook nadrukkelijk gekeken naar de positie van het initiatief van SintJan in de eigen gemeenschap in Kloosterburen, hier aangeduid als de leefwereld. Daarbij is ook gekeken naar de ontwikkeling in het gebruik van het verhaal van SintJan, bedoeld om andere partijen in beweging te krijgen.

In deze conclusies en aanbevelingen maken we onderscheid tussen:

- conclusies en aanbevelingen ten aanzien van SintJan en andere burgerinitiatieven
- conclusies en aanbevelingen ten aanzien van 'de buitenwereld / het externe krachtenveld' van SintJan en andere burgerinitiatieven

Bij de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van SintJan willen we nog een opmerking maken. Doordat dit onderzoeksproject een interactief karakter had zijn veel van de hier genoemde punten ook al eerder met vertegenwoordigers van SintJan besproken. Op een aantal punten heeft SintJan in de tussentijd ook al weer nieuwe actie(s) ondernomen. We noemen deze punten hier echter nog wel expliciet omdat het wel belangrijke bevindingen zijn van dit project en ze mogelijk ook voor anderen nog van belang kunnen zijn.

---

### 4.1 Ten aanzien van SintJan

#### **Een goed verhaal**

Het religieuze erfgoed in Kloosterburen (onder andere de Kloostertuin en de Kloosterschuur) wordt door SintJan als inspiratiebron en referentiekader gebruikt. SintJan spiegelt zich daarbij aan (middeleeuwse) kloosterordes als integrale initiatieven die fungeerden als gastvrije, zorgzame en bindende organen. De leden van de kloosterordes waren bovendien ondernemend en vooruitstrevend.

---

Deze elementen worden in het verhaal van SintJan gekoppeld aan de plannen voor het ontwikkelen van diverse andere activiteiten, op het gebied van de zorg, cultuurhistorie, recreatie toerisme, duurzame landbouw en duurzame energie.

SintJan heeft een aansprekend verhaal dat veelvuldig wordt verteld tijdens bijeenkomsten of in gesprekken met andere partijen. Dit verhaal is van meerwaarde om deze partijen in beweging te krijgen, bijvoorbeeld om onderhandelingsruimte te creëren of ondersteuning te krijgen. De integraliteit van het plan, verweven in het verhaal, maakt het daarbij mogelijk het verhaal op een flexibele, strategische manier in te zetten door verschil in accenten te leggen. Daarbij wordt geen afbreuk gedaan aan de bredere doelstellingen en blijft het verhaal bovendien consistent.

Het verhaal van SintJan wekt zowel bij burgers (van Kloosterburen en daarbuiten) als bij organisaties (en individuen) veel sympathie en weet sommige van deze partijen ook daadwerkelijk aan zich te binden. Tegelijkertijd leidt het verhaal in lang niet alle gevallen tot de beoogde veranderingen in denken of handelen. Sterker nog, in sommige gevallen leidt het verhaal van SintJan juist tot een bevestiging van het eigen discours (of wereldbeeld) van organisaties of individuele dorpsbewoners. Dit komt vooral omdat het verhaal soms als te complex of conceptueel wordt beschouwd waardoor het de aansluiting mist met het smalle, geprofessionaliseerde en/of gespecialiseerde discours van de organisaties en dorpsbewoners. Hierdoor roept het verhaal 'verwarring' op, wordt het gezien als 'te breed en te ambitieus' of 'spreekt het niet de taal van de dorpsbewoners'.

*Aanbeveling 1:* Zoek bij het vertellen van het verhaal steeds aansluiting bij de leefwereld of het wereldbeeld van de doelgroep. Leg daarbij de verbinding tussen de beoogde veranderingen in het eigen verhaal en de wens tot verandering die leeft bij de doelgroep.

### **Flexibiliteit**

De insteek van SintJan op een integraal en vrij vastomlijnd 'totaalplan' heeft ook consequenties voor de flexibiliteit. Het geeft het initiatief een zekere kracht en stevigheid maar maakt het, in de ogen van andere partijen, soms ook rigide en confronterend. Bij de uitvoering van het project is SintJan volgens hen erg gefocust op het halen van de éigen doelen. Het maakt dat andere partijen (selectief) elementen uit het plan halen die raken aan hun eigen belangen en doelen, zonder dat ze *per se* het totaalplan begrijpen of omarmen. In de onderhandelingen met deze partijen ligt vervolgens het accent op 'uitruil' van belangen en wordt nog weinig gezocht naar een gezamenlijke probleemdefinitie. De verantwoordelijkheid voor het koppelen van de verschillende sporen uit het verhaal wordt door de andere partijen dan ook bij SintJan neergelegd.

Het initiatief kan aan kracht en draagkracht winnen wanneer er meer ruimte komt voor eigen inbreng en interpretatie vanuit zowel de betrokken organisaties als de dorpsbewoners. Op deze manier zullen deze partijen zich meer eigenaar van het proces voelen en daarmee ook van het uiteindelijke resultaat. Het lastige hiervan is dat niet bij voorbaat te zeggen valt waar het enthousiasme en de betrokkenheid van mensen naar uit gaat en dit betekent dat het wel ten koste kan gaan van bepaalde onderdelen uit het plan. Een deel van de oorspronkelijke ambities en het totaalplan moet dan misschien worden losgelaten. Maar daar zullen ongetwijfeld andere elementen voor terugkomen. Juist dit soort complexe, integrale initiatieven / ontwikkelingen vragen niet zozeer om een hele rechtlijnige benadering maar om een wat meer flexibele, soms bijna intuïtieve benadering en vaardigheden / competenties waarin communicatie en zorgvuldig manoeuvreren centraal staan.

*Aanbeveling 2:* Ga flexibeler om met de focus en afbakening van het (totaal)plan om daarbij meer ruimte te bieden voor de éigen inbreng van verschillende partijen, met name ook uit het dorp zelf. Draai het soms ook eens om. Kijk niet of, en hoe anderen zich willen verbinden aan jouw plannen maar probeer uit te vinden wat de eigen plannen / ambities en overtuigingen van anderen zijn en of- en hoe deze van meerwaarde kunnen zijn voor het initiatief.

### **Energie naar binnen**

SintJan Kloosterburen is vanaf het begin sterk geweest in het leggen van de verbinding met partijen in de buitenwereld zoals een Provincie, gemeente, Ministerie etc. Dit hangt samen met het feit dat de mensen uit de harde kern van het initiatief goede contacten en ingangen binnen deze wereld hebben en/of in de gelegenheid waren deze verder te ontwikkelen omdat ze, tot op zekere hoogte, ook de taal

---

spreken en de gebruiken kennen. De aansluiting vanuit SintJan bij deze buitenwereld heeft het initiatief veel gebracht, waaronder een groot netwerk, middelen om het initiatief verder te ontwikkelen en zichtbaarheid tot op (inter)nationaal niveau.

Het lijkt er echter ook op of deze aansluiting bij de buitenwereld, tot op zekere hoogte, heeft geleid tot een vervreemding van de eigen gemeenschap. SintJan heeft daarin, bewust of onbewust, keuzes moeten maken. De tijd en energie die is gestopt in het zoeken van aansluiting bij de buitenwereld kon niet tegelijkertijd in concrete acties of projecten en het vinden van aansluiting bij de eigen gemeenschap worden geïnvesteerd. Op zijn minst voor een deel van de Kloosterbuurders geldt daardoor echter ook dat zij het initiatief, ook na zeven jaar, nog moeilijk kunnen doorgronden en dat zij een zekere afstand voelen, én bewaren. SintJan is op meerdere terreinen actief in het dorp, soms meer impliciet dan expliciet. Deze activiteiten krijgen niet altijd het stempel van SintJan mee waardoor het voor bewoners soms niet duidelijk is dat- en wat er gebeurt.

*Aanbeveling 3:* Zoek naar een nieuwe balans tussen de energie die naar binnen en naar buiten wordt gericht. Probeer nog meer aansluiting te vinden bij de eigen gemeenschap. Niet alleen door hen te informeren over wat SintJan is / wil, maar ook door bij anderen te informeren wat zij van belang vinden voor een vitale gemeenschap. Neem deze intrinsieke kracht en motivatie als uitgangspunt.

*Aanbeveling 4:* Creëer dwarsverbanden met andere verenigingen / organisaties uit de eigen leefwereld. Ook als de raakvlakken niet meteen evident zijn. Verbinding voorkomt isolement en maakt een initiatief zichtbaarder en robuuster. Daarnaast geeft het toegang tot nieuw kapitaal.

### **Hapklare brokken**

Het ontwikkelen van de plannen in hun totaliteit, en de bijbehorende lobby in de systeemwereld vraagt soms zoveel energie dat het ten koste gaat van kleine, tastbare ontwikkelingen in het eigen dorp. Waar SintJan vanaf het begin af aan heeft ingezet op een groot(s) plan, laten de succesfactoren van andere burgerinitiatieven zien dat deze vaak klein zijn begonnen en gaandeweg verder zijn uitgegroeid. Daarbij is het in praktijk brengen van ideeën en visies van groot belang.

Een aantal inwoners van Kloosterburen geeft aan dat ze in de uitvoering van de plannen van SintJan een rol voor zichzelf zien weggelegd. Daarbij willen ze met concrete ideeën aan de slag, maar willen ook ruimte voor een eigen invulling.

*Aanbeveling 5:* Breng het totaalplan zoveel mogelijk terug tot 'hapklare brokken'. Een overkoepelend en samenhangend idee of ideaal is belangrijk. Echter, dit moet wel worden vertaald naar praktische en concrete activiteiten en projecten waarbij mensen actief betrokken kunnen worden. Dán gaat het initiatief voor de meeste mensen écht leven.

*Aanbeveling 6:* Voor het versterken van de aansluiting bij eigen (dorps)gemeenschap is het ook van belang dat SintJan de zichtbaarheid in het eigen dorp vergroot. Dat kan onder andere door vaker en beter te communiceren over de gerealiseerde handelingen en resultaten en door (ook kleine) successen te vieren.

### **Onafhankelijkheid**

SintJan heeft de afgelopen zeven jaar veel energie gestopt in het vinden van aansluiting bij de systeemwereld. Dit hangt samen met het feit dat de plannen van SintJan, met name waar het gaat om wonen en zorg in het dorp, sterk raken aan de traditionele domeinen van partijen in deze wereld, zoals bijvoorbeeld de gemeente, zorginstellingen en woningcorporaties.

Daarmee is SintJan in zekere zin ook in een spagaat terecht gekomen. Enerzijds probeert men zich met een eigen verhaal duidelijk te onderscheiden, en soms ook af te zetten tegen de logica, en de realiteit van de systeemwereld. Anderzijds is SintJan, bewust of onbewust de afgelopen jaren toch ook afhankelijk geworden van deze systeemwereld, bijvoorbeeld waar het gaat om erkenning, goedkeuring en financiering van de eigen plannen. Dit roept de vraag op of de systeemwereld zomaar te veranderen is.

---

Eén van de antwoorden die SintJan daarop gevonden heeft is dat men met vereende krachten probeert om (individuele vertegenwoordigers van) de systeemwereld 'mee te krijgen' in de eigen plannen en te overtuigen van de potentie van het eigen initiatief. Tot op zekere hoogte, en met kleine stapjes zijn hier successen behaald.

De praktijk is echter ook bijzonder weerbarstig en dit heeft de afgelopen jaren bij SintJan regelmatig geleid tot teleurstelling en frustratie. In theorie vallen de plannen weliswaar vaak in goede aarde binnen de 'systeemwereld' maar in de praktijk is deze er vaak nog helemaal niet klaar voor. Dit heeft er al meerdere malen toe geleid dat de initiatiefnemers hun neus hebben gestoten en het gevoel hebben zich vast te lopen in de onwil of onmacht van deze partijen.

*Aanbeveling 7:* Vraag je keer op keer af of- en hoe je de partijen uit de systeemwereld écht nodig hebt. Hoe onafhankelijker je als burgerinitiatief weet te opereren, uitgaande van eigen kracht, hoe beter. De kans is groot dat het stoppen van energie in het vinden van draagkracht binnen de eigen gemeenschap meer oplevert dan te proberen de systeemwereld mee te krijgen. Het is goed om te beseffen dat deze systeemwereld vaak nog niet klaar is voor de praktische consequenties van 'burgerkracht'. De meeste partijen in deze systeemwereld kunnen eigenlijk nooit snel genoeg meebewegen met de 'spontane' ontwikkelingen van de leefwereld.

### **De rol van SintJan in het proces**

In het bij elkaar brengen van verschillende partijen en het voeren van onderhandelingen heeft SintJan de regie sterk naar zich toe getrokken en het proces naar eigen inzicht ingericht. Er wordt veel over de strategie nagedacht, maar de inrichting en opzet van het proces wordt in de beleving van de andere betrokken partijen te weinig besproken. In hun ogen weten zij hierdoor vaak onvoldoende wat ze van het proces (nog los van de uitkomsten) moeten verwachten en de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap hiervan wordt grotendeels bij SintJan gelaten.

De onduidelijkheid over het proces en de onvoorspelbaarheid voor sommige partijen maken het initiatief kwetsbaar. De ontwikkelingen rondom het initiatief gaan soms langzaam, maar kunnen plotseling in een stroomversnelling raken. Doordat hier niet altijd helder over wordt gecommuniceerd voelen andere partijen zich soms overvallen en zeggen de aansluiting te missen. Hoewel het initiatief veel krediet heeft opgebouwd, wordt de communicatie naar buiten door sommigen dan ook bekritiseerd. Hierdoor wordt het onderlinge vertrouwen geschaad.

*Aanbeveling 8:* Bespreek het verloop van het proces en reflecteer hier gezamenlijk op. Wat gaat goed, wat niet? Hoe kan het anders? Stel een gezamenlijke verantwoordelijkheid vast voor het proces, bespreek de wederzijdse verwachtingen en maak hierover afspraken.

---

## 4.2 Ten aanzien van 'de buitenwereld'

### **Koesteren**

Zoals recentelijk opnieuw werd benadrukt in het advies van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013) maakt de Nederlandse samenleving een veranderingsproces door. "*Van een verzorgingsstaat groeien we naar een maatschappij met meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burger*". Als het gaat om de lokaal aanwezige energie, de eigen verantwoordelijkheid en het zelf-organiserend vermogen is een initiatief als dat van SintJan Kloosterburen in veel opzichten een exponent van dit veranderingsproces.

Hoewel er steeds meer oog is voor dit soort burgerinitiatieven, en ook steeds meer van wordt verwacht, is het goed om te realiseren dat het bestaan er van nog lang geen vanzelfsprekendheid is. Enerzijds is dat misschien omdat we komen vanuit een historie van een verzorgingsstaat waarin de urgentie voor dit soort maatschappelijk initiatieven lange tijd te laag was om echt van de grond te komen. Anderzijds is het ook gewoon zo dat een dergelijk initiatief vraagt om bepaalde vaardigheden en randvoorwaarden die niet vanzelfsprekend voorhanden zijn. Er wordt niet voor niets gesproken over 'burgerkracht'. Het vraagt kracht, energie en volharding om een maatschappelijk initiatief ook daadwerkelijk van de grond te krijgen. Een reden temeer om daar zuinig op te zijn.



---

*Aanbeveling 1:* Koester de initiatieven als die van SintJan. Ze zijn een afspiegeling van wat er in de huidige samenleving en beleid van burgers verwacht / gevraagd wordt maar zijn tegelijkertijd niet vanzelfsprekend. Wees er zuinig op.

### **Loslaten**

Er zijn de laatste jaren veel onderzoeken en adviezen verschenen hoe om te gaan met het verschijnsel van burgerinitiatieven en burgerkracht (Steen *et al.*, 2010; PBL, 2011; WRR, 2012; RMO; 2013). Een rode draad in deze onderzoeken en adviezen is dat de overheid maatschappelijke initiatievende ruimte moet bieden om zich op eigen kracht te kunnen ontwikkelen en onderscheiden. In de (politiek-bestuurlijke) praktijk blijkt het voor overheden en andere institutionele organisaties vaak echter nog bijzonder moeilijk om los te komen van de eigen logica, de controle te durven loslaten en daadwerkelijk mee te kunnen bewegen met de dynamiek en het ritme van het maatschappelijk initiatief.

Dit geldt ook voor de praktijk rondom SintJan. Aan de ene kant is er vanuit de buitenwereld veel waardering en erkenning voor de kracht en ambities van het initiatief. Als het gaat om de praktische uitvoering blijkt er nog veel terughoudendheid en is er soms, door uiteenlopende redenen, sprake van onwil / onmacht om het initiatief daadwerkelijk de ruimte te geven. Deze terughoudendheid hangt in ieder geval deels samen met vragen, onzekerheden en twijfels ten aanzien van de verantwoordelijkheid en de representativiteit van het initiatief. "Kan SintJan de verantwoordelijkheid wel aan? Hoe representatief is het initiatief? Houden ze voldoende rekening met andere bewoners en belangen? "

De RMO (2013) spreekt in dit opzicht over een aantal 'oerkrachten' waarom loslaten voor de overheid zo lastig is waaronder: "*het politieke ongemak dat ontstaat doordat maatschappelijke initiatieven gerechtigd zijn tot in- en uitsluiten en de voorkeur voor centrale ordening in plaats van voor een spontane ordening op basis van een variëteit aan actoren en initiatieven*".

Deze vragen zijn begrijpelijk. Het is vaak ook spannend en nog onzeker wat burgerinitiatieven als SintJan écht kunnen (gaan) betekenen voor de samenleving, zeker op de langere termijn. "*In de praktijk willen we wel de authenticiteit, spontaniteit en de energie van zelforganisatie maar accepteren we niet de grilligheid en ongelijkheid die er uit voortkomen*". (Uitermark, 2012)

*Aanbeveling 2:* En toch ligt daar wel een belangrijke sleutel voor de systeemwereld. In het feit dat men meer ontspannen leert omgaan met deze grilligheid, onzekerheid en ongelijkheid. Dit soort initiatieven vraagt bijna per definitie om pionieren, het wiel uitvinden, de neus stoten. Dat gaat met 'trial and error', en deze 'fouten' moeten ook gemaakt kunnen worden. Sterker nog, ze zijn waarschijnlijk onvermijdelijk. Waar het om gaat is om vooral ook in te spelen op wat burgerinitiatieven allemaal wél kunnen realiseren in plaats van wat ze misschien níet kunnen bieden.

### **Faciliteren**

Loslaten is niet hetzelfde als niets doen. Het gaat eerder om (actief) níet doen. Oftewel, op bepaalde momenten moet je er misschien bewust voor kiezen om niet te handelen of in te grijpen. Op andere momenten is het echter ook zaak om het maatschappelijke initiatief wél gericht te ondersteunen en faciliteren. "Betrokken bescheidenheid' is een toepasselijk begrip wat hiervoor wordt geïntroduceerd in het essay 'De Boom en het Rizoom, over overheidssturing in een netwerksamenleving. 'Wél betrokken [...] maar zonder een invulling van die betrokkenheid die maatschappelijke dynamiek verdringt' (Steen *et al.*, 2010).

De basis voor deze opstelling is het vertrouwen in de intrinsieke motivatie, en het oplossend vermogen van de maatschappelijke initiatieven zelf. Daarbij is het ook goed om te realiseren dat deze initiatieven in de praktijk vaak nog flink moeten pionieren en tegen hobbels en obstakels oplopen die deels ook door de systeemwereld gecreëerd en in stand gehouden worden. Het maatschappelijk initiatief wordt vaak (deels onbewust) ingekapseld of gedwongen zich te voegen naar de institutionele logica, bijvoorbeeld omdat moet worden voldaan aan allerlei administratieve procedures, aan verschillende vormen van verantwoording of aan een tijdspad wat voortkomt uit bestuurlijke procedures. Een eerste stap bij het faciliteren is dan ook om deze hobbels en obstakels zoveel mogelijk weg te nemen.

---

Echter, faciliteren bestaat niet alleen uit het wegnemen van hobbels. Het vraagt ook daadwerkelijk inzicht in- en het kénnen van het maatschappelijk krachtenveld, de goede voorbeelden én de sleutelfiguren. Belangrijk daarbij is om verbindingen tussen verschillende partijen en initiatieven tot stand te brengen. In Kloosterburen is men jaren bezig geweest om de juiste coalitie te vormen en het initiatief van de grond te krijgen. Op basis van die ervaringen zou het mogelijk moeten zijn om de volgende keer een vergelijkbaar initiatief veel sneller te realiseren en het wiel niet opnieuw uit te vinden. Voorwaarde is dat men de ervaringen kent, begrijpt en deelt.

Met name vanuit de provinciale en gemeentelijke overheid kan daarin een makelaarsrol vervuld worden. Cruciaal hierbij zijn verbindingen op persoonlijk niveau. Juist ook op dat niveau kan aansluiting worden gevonden bij de logica van de leefwereld. In de alledaagse werkelijkheid worden beide werelden uiteindelijk vertegenwoordigd door individuen. Successen en tegenslagen bij de ontwikkeling van burgerkracht hangen misschien nog wel het meeste samen met de interactie en persoonlijke verhoudingen tussen deze individuen vanuit beide werelden.

*Aanbeveling 3:* Waar burgerinitiatieven écht baat bij hebben is dat de systeemwereld los komt van de eigen logica en aansluiting weet te vinden bij de dynamiek en de energie van de leefwereld. Vanuit de systeemwereld is het van belang dat individuele medewerkers de ruimte krijgen, en het aandurven om aansluiting te zoeken bij een initiatief. Ook al gaat dat (soms) tegen de logica of dynamiek van de eigen organisatie in.

Faciliteren kan ook bestaan uit het organiseren en vergroten van bewustwording. Maatschappelijke initiatieven ontstaan lang niet altijd spontaan. Een belangrijke voorwaarde is een gevoel van urgentie en probleemeigenaarschap bij de betreffende partijen. Deze bewustwording en dit gevoel van urgentie kunnen gestimuleerd worden. Daarbij gaat het om bewustwording op verschillende niveaus. Ten aanzien van de feitelijke ontwikkelingen, ten aanzien van de (mogelijke) consequenties van deze ontwikkelingen en de opgaves die daar uit voortkomen en ten aanzien van de eigen ambities én beperkingen van de verschillende partijen. De eerlijkheid om de grenzen van de eigen vermogens aan te geven zal in sommige gevallen confronterend en pijnlijk zijn omdat het een vervelende boodschap is en het andere partijen ook uit hun 'comfortzone' haalt. Tegelijkertijd kan deze eerlijkheid ook duidelijkheid en ruimte bieden voor lokaal initiatief. Voorwaarde is wel dat niet alleen wordt aangegeven wat men níet meer kan / wil doen maar dat ook duidelijk is welke waarden je als overheid wél tot jouw verantwoordelijkheden rekent.

*Aanbeveling 4:* Loslaten is niet hetzelfde als niets doen. Probeer maatschappelijke initiatieven zo veel mogelijk te faciliteren. Zorg voor een vruchtbare setting waarin initiatieven zich gekend en begrepen voelen, waarin ze de ruimte krijgen om zich op onvoorspelbare wijze te ontwikkelen en waarin sprake is van een duidelijk beeld van de opgave, de verwachtingen en de (on)mogelijkheden van ondersteuning.

---

## 5 Literatuurlijst

Aalvanger, A., & Beunen, R. (2011). *Dorpsidentiteit: op zoek naar eenheid in verscheidenheid. Vijf methoden waarmee dorpsbewoners hun dorpsidentiteit expliciet kunnen maken*. Wageningen: Wageningen UR (University & Research centre), Wetenschapswinkel.

Aalvanger, A., & Boer, T.A. d. (2013). *Sociale cohesie in Nederwetten: samen werken aan de toekomst van het dorp*. Wageningen: Wageningen UR, Wetenschapswinkel.

Aarts, N., & Leeuwis, C. (2010). *Participation and Power: Reflections on the Role of Government in Land Use Planning and Rural Development*. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 16(2), 131-145.

Van der Arend, S. (2007). *Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten: interactief beleid en de rolverdeling tussen overheid en burgers in de Nederlandse democratie*. Delft: Eburon.

Bauman, Z. (2009). *Identity in a Globalizing World*. In A. Elliott & P. Du Gay (Eds.), *Identity in question* (pp. 1-12). London: SAGE.

Brown, A.D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). *Storytelling and Change: An Unfolding Story*. *Organization*, 16(3), 323-333.

De Bruijn, J.A., ten Heuvelhof, E.F., in 't Veld, R.J., & Prins, C. (2002). *Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Service.

Burnes, B. (2005). *Complexity theories and organizational change*. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.

CAB (2011). *Leven in de Leegte. Leefbaarheid in Noord-Groningen anno 2010*. Onderdeel van het project Bedreigd Bestaan.

Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R., et al. (2009). *Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective*. *Human Relations*, 62(2), 155-193.

Duineveld, M., & Assche, K.V. (2011). *The Power of Tulips: Constructing Nature and Heritage in a Contested Landscape*. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 2, 1-20.

Edelenbos, J. (2005). *Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice*. *Governance-an International Journal of Policy and Administration*, 18(1), 111-134.

Edelenbos, J., & Teisman, G.R. (2008). *Public-private partnership: on the edge of project and process management. Insights from Dutch practice: the Sijtwende spatial development project*. *Environment and Planning C-Government and Policy*, 26(3), 614-626.

Elliott, A., & Lemert, C. (2009). *The Global New Individualist Debate: Three Theories of Individualism and Beyond*. In A. Elliott & P. Du Gay (Eds.), *Identity in question* (pp. 37-64). London: SAGE.

Eriksen, E.O., & Weigård, J. (2003). *Understanding Habermas: communicative action and deliberative democracy*. London etc.: Continuum.

Fischer, F. (2000). *Citizens, experts, and the environment: the politics of local knowledge*. Durham, NC: Duke University Press.

- 
- Fischer, F. (2009). *Democracy and expertise: reorienting policy inquiry*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ford, J. D. (1999). *Organizational change as shifting conversations*. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480-500.
- Gemeente De Marne (2011a). *De Marne blijvend de moeite waard. Integraal beleidskader krimp en leefbaarheid*. De Marne: Grafische Industrie De Marne.
- Gemeente De Marne (2011b). *Samen werken aan leefbare dorpen. Visie en praktische uitgangspunten voor burgerparticipatie in de gemeente De Marne*. De Marne: Grafische Industrie De Marne.
- Gemeente De Marne. (2011c). *Woon- en Leefbaarheidsplan 2011 - 2021: Toekomst voor kwaliteit en ruimte*. In G. D. Marne (Ed.). De Marne: Companen.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A., & Birdsall, K. (2001). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Hajer, M. (2003). *Policy without polity? Policy analysis and the institutional void*. 36(2), 175-195.
- Hajer, M., & Zonneveld, W. (2000). *Spatial planning in the network society - Rethinking the principles of planning in the Netherlands*. *European Planning Studies*, 8(3), 337-355.
- Van der Lans, J. (2011). *Loslaten, vertrouwen, verbinden: over burgers en binding*. Alkmaar: Nationale Goede Doelen Loterijen Stichting DOEN.
- Loeber, A., Mierlo, M. v., Grin, J., & Leeuwis, C. (2007). *The practical value of theory: conceptualizing learning in the pursuit of sustainable development*. In A. E. J. Wals (Ed.), *Social learning towards a sustainable world : principles, perspectives, and praxis* (pp. 83-97). Wageningen: Wageningen Academic.
- Melucci, A. (1996). *Challenging codes: collective action in the information age*. Cambridge [etc.]: Cambridge University Press.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2011). *De energieke samenleving – op zoek naar een sturingsfilosofie voor en schone economie*. Bilthoven.
- Putnam, L. L. (2010). *Communication as Changing the Negotiation Game*. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 325-335.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013). *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*.
- Salverda, I., M. Pleijte en A. Papma (2012a). *Meervoudige overheidssturing in open, dynamische en lerende netwerken*. Een essay over de nieuwe rol van het ministerie van Economische Zaken in de energieke samenleving. Alterra Wageningen UR.
- Salverda, I., Jagt, P. van der en R. During, (2012b). *Sociaal cultureel ondernemerschap in de groene leefomgeving*. Alterra Wageningen UR.
- Sandercock, L. (2003). *Out of the Closet: The Importance of Stories and Storytelling in Planning Practice*. *Planning Theory & Practice*, 4(1), 11-28.
- Steen, van., Peeters en van Twist (2010). *De Boom en het Rizoom. Overheidssturing in een netwerk-samenleving*. Wonen, Wijken en Integratie. Ministerie van VROM.

---

Stichting SintJan Kloosterburen (2013). Cahier 2: Atelier van de Zorg.

Stichting SintJan (2010). Projectplan Buitengewoon. Aanvraag voor het Waddenfonds tender 3. Stichting SintJan Kloosterburen (2007).

Stichting SintJan (..). *Projektplan* Wonen in Sintjan.

Tatenhove, J. van, Edelenbos, J., & Klok, P.J. (2010). *Power and Interactive Policy-making: A Comparative Study of Power and Influence in 8 Interactive Projects in The Netherlands*. *Public Administration*, 88(3), 609-626.

Teubner, G. (1989). *How the Law Thinks - toward a Constructivist Epistemology of Law*. *Law & Society Review*, 23(5), 727-757.

Uitermark (2012). *De gevaarlijke belofte van burgerschap 2.0*. In: Sociale vraagstukken.

Van Assche, K. (2004). *Signs in time: an interpretive account of urban planning and design, the people and their history*. Wageningen: Wageningen UR.

Van Assche, K., Beunen, R., & Duineveld, M. (2012). *Formal/Informal Dialectics and the Self-Transformation of Spatial Planning Systems: An Exploration*. *Administration & Society*.

Van Woerkum, C., Aarts, N., & Van Herzele, A. (2011). *Changed planning for planned and unplanned change*. *Planning Theory*, 10(2), 144-160.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Yang, K.F. (2006). *Trust and citizen involvement decisions - Trust in citizens, trust in institutions, and propensity to trust*. *Administration & Society*, 38(5), 573-595.



---

Wageningen UR, Wetenschapswinkel  
Postbus 9101  
6700 HB Wageningen  
T (0317) 48 39 08  
E [wetenschapswinkel@wur.nl](mailto:wetenschapswinkel@wur.nl)

[www.wageningenUR.nl/wetenschapswinkel](http://www.wageningenUR.nl/wetenschapswinkel)

Wageningen UR (University & Research centre) ondersteunt met de Wetenschapswinkel maatschappelijke organisaties als verenigingen, actiegroepen en belangenorganisaties. Deze kunnen bij ons terecht met onderzoeksvragen die een maatschappelijk doel dienen. Samen met studenten, onderzoekers en maatschappelijke groepen maken wij inspirerende onderzoeksprojecten mogelijk.

