



# GROEIEN AAN DE MAAS

De verbindende kracht van Vitale Coalities

Dominic Schrijer



# Groeien aan de Maas

De foto's op de voorzijde verwijzen naar de essentiële en beeldbepalende plek die bruggen in onze regio hebben. Boven de eerste Van Brienoordbrug (jaren '60) over de Nieuwe Maas. Daaronder de Zwijndrechtse brug over de Oude Maas, zoals die – mogelijk – binnenkort te zien zal zijn. Het voorstel van Jeroen Everaert van de Rotterdamse kunstproducent The Mothership is om de brug te behandelen met een door firma Bolidt (uit Hendrik-Ido-Ambacht) te ontwikkelen *glow-in-the-dark-coating*. Dit is een van de projecten van de Economic Board Drechtsteden om de identiteit en zichtbaarheid van de Drechtsteden te versterken.

*Van Brienoordbrug: © Roel Dijkstra Vlaardingen - foto: [www.barthofmeester.nl](http://www.barthofmeester.nl)  
Zwijndrechtse brug: foto Chris Vugts, concept The Mothership*

Dit boekje is in eigen beheer uitgegeven door Dominic Schrijer  
([dominicschrijer@gmail.com](mailto:dominicschrijer@gmail.com))

Ontwerp en druk: Reclamebureau 390 i.s.m. IVA GROEP Rotterdam

© 2019. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder vermelding van de auteur Dominic Schrijer en de titel van deze uitgave. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg, hebben wij ons best gedaan om fotografen van afbeeldingen te herleiden en te vermelden, daar waar dit niet is gelukt onze excuses en na berichtgeving zullen wij deze alsnog vermelden in een mogelijke herdruk. De uitgever noch de auteur kan aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b> .....	5
<b>Introductie</b> .....	7
<b>Hoofdstuk 1 De concepten</b> .....	11
1.1 Het Groeimodel .....	11
1.2 Het Knoeimodel .....	16
1.3 Vitale Coalities .....	18
1.4 Besluitvormingsprocessen .....	23
<b>Hoofdstuk 2 Leren van het verleden</b> .....	25
2.1 Wederopbouw, 1950-1970 .....	25
2.2 Verzorgingsstaat, 1970-1990 .....	28
2.3 Marktwerking, 1990-2010 .....	30
2.4 Participatiesamenleving, 2010-nu .....	32
<b>Hoofdstuk 3 Praktijkvoorbeelden</b> .....	35
3.1 Pendrecht .....	35
3.2 Industriepolitiek .....	39
<b>Slot: Work in progress</b> .....	45
<b>Dankwoord</b> .....	49



# VOORWOORD

Het voorliggende essay heb ik geschreven ter afsluiting van 25 jaar openbaar bestuur. Een goede reden om te reflecteren op mijn ervaringen als bestuurder met grootstedelijke vraagstukken. Vraagstukken die complex zijn, betrokkenheid vragen van vele actoren met vaak uiteenlopende belangen en die alleen maar aan te pakken zijn als er sprake is van een onderling, hecht samenspel.

Ik heb daaraan gewerkt vanuit mijn overtuiging en idealen van sociale rechtvaardigheid: mensen gelijke kansen bieden om vooruit te komen in het leven, maar met de wetenschap dat die kansen niet eerlijk zijn verdeeld. Als bestuurskundige heb ik me vaak gebogen over de vraag waarom bepaalde samenwerkingsverbanden wel werken, en andere niet. Ik heb ervaren dat soms op magische wijze gelijkgerichte flow en energie ontstaat; dan lijkt vrijwel alles te lukken en voelen mensen zich onderdeel van een grotere beweging.

Ik beoog met dit essay de lezer inzicht te geven in onderliggende patronen en succesfactoren met betrekking tot het samenspel tussen publieke, private, particuliere en maatschappelijke actoren. Ik maak hierbij gebruik van mijn eigen ervaringen en reflecties daarop alsmede kennis en inzichten vanuit de bestuurskunde, sociologie en maatschappijgeschiedenis.

Dit essay is een handreiking voor mensen die zich betrokken voelen bij en werken aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Mijn denken hierover is zeker niet afgerond en ik wil graag anderen uitnodigen om op basis van hun praktijkervaringen bij te dragen aan de verdere doordenking van mijn ideeën.

De titel van dit essay, *Groeien aan de Maas*, verwijst uiteraard naar de ligging van mijn geliefde steden Rotterdam en Zwijndrecht aan de Nieuwe en de Oude Maas. Steden waarvoor ik me de afgelopen 25 jaar met hart en

ziel heb ingezet. Steden die onderdeel zijn van één regio met vraagstukken en uitdagingen die nauw verband houden met de ligging en dynamiek in het groot-Rotterdamse havengebied, en die het beste in onderlinge samenhang beschouwd en benaderd kunnen worden.

Rode draad is daarbij steeds versterking en groei van de samenleving geweest. De ervaringen die ik hier heb mogen opdoen, de mensen met wie ik heb mogen samenwerken, hebben – en ik schrijf dat in alle bescheidenheid – ook aan mijn persoonlijke groei bijgedragen.

Ik wens u veel leesplezier!

**Dominic Schrijer**

januari 2019

# INTRODUCTIE

We staan met z'n allen voor een aantal complexe maatschappelijke opgaven. Nationaal of internationaal valt te denken aan de klimaatproblematiek en de maatschappelijke tweedeling en toenemende kwetsbaarheid van mensen aan de onderkant van de samenleving. Urgenties voor de komende decennia die majeure inspanningen en brede overeenstemming vragen.

---

*Zijn de actoren in evenwicht  
en bundelen zij hun krachten,  
dan profiteert de hele  
samenleving daarvan*

---

Maar datzelfde geldt evengoed voor vraagstukken die op lokaal of regionaal niveau spelen. Zoals de revitalisering van een achterstandswijk, een verloederde winkelstraat of verouderd bedrijventerrein, maar ook de transitie van de dankzij fossiele brandstoffen groot geworden Rotterdamse haven naar een CO<sub>2</sub>-neutrale haven.

## **Het Groeimodel en Vitale Coalities**

Het oplossen van deze vraagstukken lukt het best als er een evenwichtig samenspel is tussen een viertal actoren. In hoofdstuk 1 beschrijf ik wie deze actoren zijn, aan de hand van het concept Groeimodel. Hoe zij vervolgens tot een krachtige samenwerking kunnen komen, en waardoor het de ene keer wél en de andere keer – met ogenschijnlijk vergelijkbare omstandigheden – niet lukt, is onderwerp van het concept Vitale Coalities. Het belang van Vitale Coalities, hoe ze ontstaan, in welke omstandigheden ze succesvol zijn en hoe eenieder – vanuit zijn of haar rol en betrokkenheid – eraan kan bijdragen, komt daar aan de orde.

Om inzicht te geven in de manier waarop de actoren tot besluitvorming komen als het ingewikkelde vraagstukken betreft, wordt in dit hoofdstuk ook kort stil gestaan bij inzichten hierover vanuit de bestuurskunde.



## Leren van het verleden

Het samenspel tussen de actoren in het Groeimodel ligt niet vast, en door de tijd heen zijn veranderingen te onderkennen in de onderlinge wisselwerking en dominanties. De veranderingen in het onderlinge samenspel in de loop der jaren beschrijf ik in Hoofdstuk 2, Leren van het verleden. Kunnen we leren van de aanpak en oplossingen uit het verleden? Ik maak daar een onderscheid in een viertal periodes: wederopbouw, verzorgingsstaat, marktwerking en participatiesamenleving.

Hoe was in deze periodes het krachtenveld tussen overheid, burgers, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld en hoe pakte dat uit voor de maatschappij? Werkte het Groeimodel naar vermogen: was er evenwicht of domineerde één van de actoren? Investeerden ze alle vier of profiteerde er één bovenmatig? Ontstonden Vitale Coalities, en zo ja: hoe?



## **Praktijkvoorbeelden**

Vervolgens wijd ik een hoofdstuk aan Pendrecht, een bijzondere Rotterdamse wijk waar ik zelf nauw bij betrokken raakte in mijn tijd als bestuurder van de deelgemeente Charlois. Ik schets vier periodes die raakvlakken hebben met hoe actoren door de tijd heen dynamisch samenwerkten; de opbouw, de bloei, het verval en de revitalisering. Daarna maak ik een uitstapje naar de industriepolitiek zoals Nederland die toepaste; eerst effectief, later contraproductief. Ook hier helpen de concepten om te begrijpen wat er gebeurde.

In het laatste hoofdstuk sluit ik af met mijn aanbevelingen. Hoe kunnen we het Groeimodel inzetten voor een betere samenleving en voorkomen dat het een 'Knoeimodel' wordt? Waar en hoe dienen zich kansen aan voor Vitale Coalities en wie hebben we daarvoor nodig? Ik licht dit toe aan de hand van een paar concrete vraagstukken.





# HOOFDSTUK 1

## DE CONCEPTEN

*Als bestuurder heb je te maken met complexe maatschappelijke vraagstukken. Dat speelt op alle niveaus: lokaal, regionaal en (inter)nationaal. Taaie kwesties waarvan je op voorhand weet dat de overheid die niet alleen kan oplossen. Ook de burgers, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld kunnen dat niet zelfstandig.*

*Wat nodig is, is een eendrachtig samenspel tussen de verschillende actoren. Samen kunnen ze wél een oplossing aandragen en het gezamenlijke doel realiseren. Maar zelfs als iedereen dat beseft, en wellicht ook de intentie heeft, wil dat steeds minder goed lukken. Hoe kunnen we alle betrokken partijen samenbrengen en laten samenwerken?*

*In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde: Het Groeimodel (1.1), Het Knoeimodel (1.2), Vitale Coalities (1.3) en Besluitvormingsprocessen (1.4).*

### **1.1 Het Groeimodel**

Het Groeimodel draait om vier actoren die samen de (kwaliteit van de) samenleving bepalen: publieke actoren, private actoren, particuliere actoren en maatschappelijke actoren (figuur 1). Essentieel is dat de belangen van die afzonderlijke actoren gekoppeld worden aan de maatschappelijke uitdagingen. Zodoende kunnen ze alle baat hebben bij de aanpak, die het beste kan slagen als men samenwerkt voor het gezamenlijk belang: de samenleving. Daarmee zijn ze dienstbaar aan de samenleving (figuur 2). Door

---

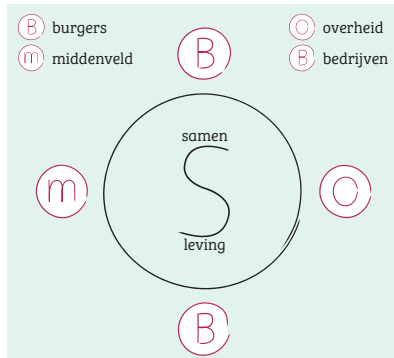
*Aan wat collectief van waarde is, dragen we allen bij*

---

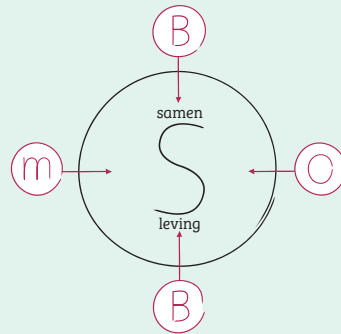
samen te investeren in de samenleving ontstaan groei en rendement, en alle vier actoren zullen daar ook weer van profiteren: samen investeren en samen profiteren (figuur 3). Door gezamenlijk te investeren (rode pijlen), ontstaat er groei en bloei van de samenleving (groene pijlen), waar alle actoren op zich ook weer van profiteren

### De actoren in het groeimodel

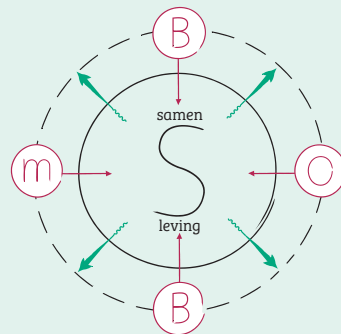
- Bij publieke actoren valt te denken aan gemeenten, provincies, waterschappen, Rijksoverheid, en daarbinnen verschillende overheidsdiensten, zoals UWV en Belastingdienst.
- Denk bij private actoren aan bedrijfsleven (groot en klein) en kapitaalverstrekkers, zoals banken, verzekeraars en institutionele beleggers.
- Tot de particuliere actoren behoren onder meer burgers, burgerinitiatieven, bewonersverenigingen maar ook consumenten en meer en minder vermogende particulieren die zelf investeren (bijvoorbeeld mecenasen).
- Bij maatschappelijke actoren valt te denken aan woningcorporaties, kerken, scholen, zorginstellingen, kennisinstellingen en verenigingen.



**Groeimodel figuur 1:**  
De vier actoren die de samenleving bepalen



**Groeimodel figuur 2:**  
De vier actoren werken samen aan een maatschappelijke uitdaging



**Groeimodel figuur 3:**  
De samenleving groeit en iedereen profiteert

Vanwege de onderlinge afhankelijkheden vragen oplossingen van complexe maatschappelijke vraagstukken om gemeenschappelijkheid. In de samenwerking is bij de meeste actoren ook sprake van welbegrepen eigen belang om te komen tot een oplossing. Er wordt een actieve inbreng en een coöperatieve instelling gevraagd van alle actoren. Zijn ze in evenwicht en bundelen zij hun krachten, dan kunnen ze bergen verzetten en profiteert de hele samenleving daarvan. De volgorde speelt geen rol; ze zijn stuk voor stuk onmisbaar en gelijkwaardig.

Idealiter vinden de vier actoren elkaar in de vraag: wat kunnen we met z'n allen doen om de samenleving te verbeteren? En vervolgens investeren ze daar ook allemaal in: met geld, inzet en commitment. Vanuit het besef: de samenleving vorm je samen, die onderhoud je ook samen en daar wordt iedereen beter van.

### **Inspiratie: Gemeenschapszin in Zwijndrecht**

Een icoon van het gevoel van verbondenheid tussen actoren dat belangrijk is in het Groeimodel zag ik dagelijks terug in de Oude Raadszaal van Zwijndrecht. De Oude Raadszaal, die nu in dienst is als trouwzaal, ademt nog de verbondenheid uit 1933, het jaar waarin het gebouw in gebruik werd genomen. De inrichting en veel voorwerpen waren schenkingen door Zwijndrechtse burgers, bedrijven en verenigingen. Van de glas-in-loodramen tot het meubilair en de voorzittershamer van de burgemeester.



Voor mij zijn het symbolen van het Groeimodel met een uitgangspunt dat ook nu nog niets aan kracht heeft ingeboet: aan wat collectief van waarde is, dragen we allen bij.

### **Inspiratie: Succesvolle wederopbouw**

De wederopbouw van Rotterdam na de Tweede Wereldoorlog is wat mij betreft het schoolvoorbeeld van een periode waarin het Groeimodel goed werkte. Nergens anders in Nederland was de wederopbouw met ondersteuning van de nationale industriepolitiek zó succesvol. Dankzij een mix van ondernemerschap, overheidsbeleid, de beschikbaarheid van kapitaal en de inzet van burgers.

Dat paste in de traditie: overheid, bedrijfsleven, burgers en maatschappelijk middenveld hebben tijdenlang samen beslist over en gewerkt aan wat ze nodig vonden om de samenleving tot groei en bloei te brengen. Onder de burgers waren dat destijds met name de voorlieden: uit de religieuze, politieke en maatschappelijke bewegingen en vermogende, invloedrijke burgers – die niet zelden ook de kar trokken in het openbaar bestuur en in maatschappelijke en kerkelijke organisaties.

Het maatschappelijk middenveld had een sterke positie – we hebben het over de tijd dat de verzuiling nog vanzelfsprekend was. Kerken, scholen, ziekenhuizen, woningcorporaties en verenigingen waren sterk verankerd in de samenleving en leverden een actieve bijdrage. Ze werden (semi-)publiek en particulier gefinancierd.

### **Inspiratie: Het Rijnlands model**

Er wordt in dit verband vaak verwezen naar de consensus die van oudsher in praktijk gebracht werd in Nederland. In de eeuwige strijd tegen het water – met de bouw van dijken en het inpolderen en winnen van nieuw land – deelden edelen, boeren, dorpelingen en stedelingen hetzelfde belang. De aanpak gebeurde in overleg; ieder had zijn inbreng en taak.

Niet vreemd dus dat na de Tweede Wereldoorlog het Rijnlands model in vruchtbare aarde viel. Met een actieve overheid die zich bezighoudt met sociale en maatschappelijke vraagstukken, milieu, ruimtelijke ordening, onderwijs en inkomenspolitiek. Maar dan wel in nauw overleg en samen-

werking met werkgevers en werknemers. Politicoloog Paul Kalma spreekt van een maatschappelijk contract. Dit contract was niet formeel vastgelegd maar betrof een set van ongeschreven regels die het maatschappelijke verkeer tussen actoren bepaalden. Dit maatschappelijk contract stelde op consensus en leverde relatieve economische en sociale stabiliteit

### **Wartoe: Maatschappelijk groei en bloei**

Geslaagde voorbeelden laten steeds terugkerende patronen zien in de interactie tussen de vier actoren. Een samenleving is gebaat bij een hechte, langdurige samenwerking tussen overheid, actieve burgers, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld, die elk investeren in (de kracht van) die samenleving. Dat is de basis én de motor van het Groeimodel. Mits goed toegepast, is het resultaat waardevolle maatschappelijke groei en bloei.

Deze maatschappelijke groei en bloei is niet grenzeloos. Er dient rekening gehouden te worden met een brede definitie van duurzame groei. Rekening houdend met sociale, ecologische en financiële aspecten (people, planet, profit):

- Sociale duurzaamheid betekent eerlijk omgaan met de inzet van mensen (eerlijk loon, fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden, geen uitbuiting) zodat mensen fatsoenlijk kunnen leven van het inkomen dat ze verkrijgen en hierover niet continu in onzekerheid leven.
- Ecologische duurzaamheid is groei die niet ten koste gaat van natuur en milieu en 'die voorziet in de behoefte van de huidige generatie, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen'. (VN, 1987)
- Financiële duurzaamheid: bij de bepaling van het financiële rendement dient rekening gehouden te worden met de belangen van alle stakeholders, en niet slechts de aandeelhouders.

## 1.2 Het Knoeimodel

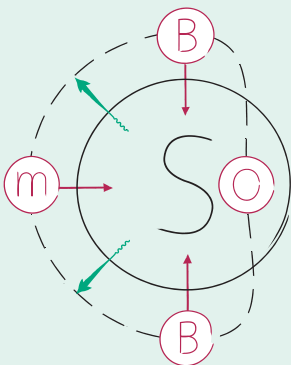
Het knoemodel ontstaat als één of meerdere actoren dominant is of afwezig (tekening 4). Wat zich ook voordoet: dat actoren wel veel uit de samenleving halen zonder zelf te investeren en veel waarde terug te geven (tekening 5). Dan ontbreekt wederkerigheid. De dominantie of afwezigheid van één of meerdere actoren of gebrek aan wederkerigheid leidt uiteindelijk tot negatieve gevolgen voor de samenleving. Of op zijn best tot suboptimale uitkomsten. Dan blijft aan het eind van ieders inzet vaak een stuk(je) maatschappelijk probleem over.

---

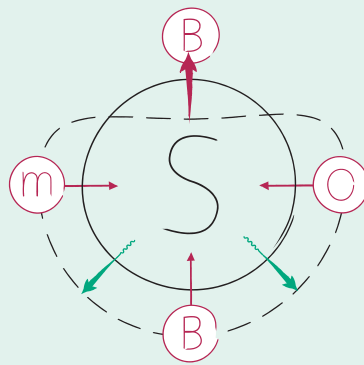
*Aan het eind van ieders  
inzet blijft vaak een stukje  
maatschappelijk probleem over*

---

Onder invloed van globalisering en individualisering is de betrokkenheid bij de samenleving en bij elkaar ons ontglipt. De focus ligt steeds meer op eigen rendement en succes; dit geldt in toenemende mate voor alle actoren. Daarvan ondervinden we op tal van terreinen en niveaus de nadelige gevolgen. Eenzaamheid, sociaal isolement, het gevoel er niet toe te doen, verarming en het ontstaan van perifere gebieden zie ik als voorbeelden



**Knoeimodel figuur 4:**  
In dit voorbeeld is één van de actoren dominant



**Knoeimodel figuur 5:**  
Het ontbreekt hier aan wederkerigheid

© Dominic Schrijer



hiervan. En op internationale schaal toont ons collectieve onvermogen zich bijvoorbeeld in de klimaatverandering; het lukt ons onvoldoende om gezamenlijk tot een aanpak te komen.

## Gemeenschapszin

Deze onderlinge verbondenheid werd door de socioloog Max Weber *Gemeinschaft* genoemd, het Duitse woord voor gemeenschap. Ik beseft dat de term gemeenschapszin wellicht enigszins oubollig klinkt, maar dit woord is om meerdere redenen actueel. Het drukt allereerst de verhouding tot de gemeenschap, de samenleving uit. Het laat ook zien dat die gemeenschap zin heeft, evengoed als het zin heeft om je daarvoor in te zetten.

Vervolgens is de stap naar zingeving maar klein. Daarnaast zijn veel mensen nadrukkelijk op zoek. Ook nu, of: juist nu. Hoe kunnen we ons leven betekenis geven, wat is onze waarde voor de samenleving en voor anderen? Ik heb gemerkt dat de behoefte aan gemeenschapszin en daaraan willen bijdragen breed leeft. Bij alle actoren. Dat geldt ook voor de frustratie dat dit onvoldoende lukt.

De behoefte om bij te dragen aan iets dat goed is en de boosheid dat je iets wordt afgenomen laat zich mooi en pijnlijk illustreren aan de hand van de vluchtelingencrisis in 2016.

### Onthaal met applaus

**ZWIJNDRECHT** Met applaus en tekeningen zijn 23 asielzoekers gisteren ontvangen aan de Hobbebastraat in Zwijndrecht. Toen we vanmorgen lazen dat ze naast onze school komen, wilden de kinderen meteen wat doen, vertelt leerkracht Gert Jonker van groep 6 van De Wegwijzer. De school bekijkt nog of ze meer kan doen voor de nieuwe buren. De vluchtelingen waren aangekomen door het warme welkom. 'Goedenmiddag, you're cool', bedankte Ira-kees Alkaiith Ali de kinde-



Bron: AD De Dordtenaar

Terwijl bijvoorbeeld in Zwijndrecht kleinschalige opvang van vluchtelingen leidde tot verbroedering en grote betrokkenheid van diverse groepen in de samenleving bij het bieden van hulp, veroorzaakte de grootschalige en onpersoonlijke opvang elders tot grote boosheid en agressie.

### **1.3 Vitale Coalities**

*'Never waste a good crisis'*, zei Winston Churchill. Een crisis is vaak een katalysator voor het vormen van Vitale Coalities, waarna maatschappelijke groei kan ontstaan. Op dergelijke momenten wordt de urgentie in brede kringen evident en ontstaat het besef dat extra inspanningen noodzakelijk zijn en ook de bereidheid die – gezamenlijk – te verrichten. Maar er is meer nodig voor een Vitale Coalitie.

### **Praktijkonderzoek**

Op basis van mijn praktijkervaringen in het lokaal bestuur en de samenwerking met hoogleraar Bestuurskunde Pieter Tops ontdekten we bepaalde patronen in de aanpak van hardnekkige achterstanden en problemen in de grote steden. In de jaren 00 maakte ik als wethouder deel uit van een groep met collega's uit Den Haag, Nijmegen en Tilburg om de aanpak van problemen in achterstandswijken te beschouwen. Pieter Tops deed in dat kader onderzoek naar de oorzaken waardoor de inspanningen in de ene wijk wél effect hadden en alle betrokkenen zich erachter schaalden en de aanpak in de andere wijk niet slaagde en vooral tegenstand ontmoette.

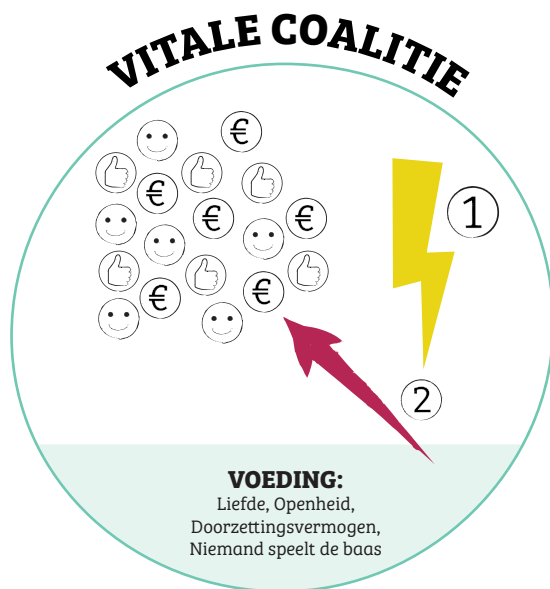
In de Rotterdamse wijken Pendrecht, Hoogvliet, Delfshaven en de Milinxbuurt werkte het en leek alles te lukken wat we in gang zetten. Daar heerste een soort flow, een positieve dynamiek. Hoe kon dat?

Een ander succesvol voorbeeld is Eindhoven. Die regio moest eind jaren 80/begin jaren 90 harde economische klappen verwerken: DAF sloot zijn deuren, Philips trok weg. Ze hebben zichzelf weer op de kaart weten te zetten als Brainport Eindhoven, een toptechnologieregio van wereldformaat.

Tops benoemde de actieve betrokkenheid bij succesvolle samenwerking tussen overheid, burgers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Volgens hem doet de overheid er verstandig aan om deze kracht te benutten. Dergelijke Vitale Coalities hebben volgens Tops drie dingen gemeen: een sterk verhaal, gedreven voorlopers en trekkers, en bestuurlijke rugdekking.

### Vijf ingrediënten voor Vitale Coalities

Gecombineerd met de inzichten van John Kingdon (die in hoofdstuk 1.3, Besluitvormingsprocessen aan bod komt) en mijn persoonlijke ervaringen kom ik tot de volgende definitie: voor een Vitale Coalitie is een vijftal ingrediënten of voorwaarden nodig. Naast urgentie (1) bestaat er een breed gedragen visie op de toekomst (2), krijgen voorlopers en connectors ruimte voor vernieuwing (3), zijn bestuurders geïnteresseerd en geven ze rugdekking (4) en worden de benodigde middelen/menskracht (5) beschikbaar gesteld.



© Dominic Schrijer

- ① URGENTIE
- ② RICHTING
- 😊 PIONIERS
- 👍 RUGDEKKING
- € MIDDELEN

1. **Urgentie:** Brede onvrede over de huidige situatie, en de overtuiging dat deze moet verbeteren. Dit uit zich in uitspraken zoals ‘Zo kan het niet langer’, ‘Actie is nu gewenst!’, ‘Het moet anders.’ Tevens is er brede consensus over wat het probleem is en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen (een gedeelde probleemdefinitie).
2. **Visie op de toekomst:** Er bestaat brede overeenstemming tussen de actoren over de richting waar het heen moet. Er is een stip op de horizon. Deze weet mensen te inspireren en motiveren, maar is niet in beton gegoten. De precieze invulling is nog open en daarmee uitnodigend voor eenieder, maar de richting wordt gedeeld.
3. **Voorlopers en connectors:** Bij voorlopers betreft het pioniers en mensen met ideeën. Op wijkniveau gaat het bijvoorbeeld om een gedreven opbouwwerker, een volhardende winkelier, een idealistische schooldirecteur, een betrokken huisarts, een kunstenaar of wijkactivist. Het zijn dus mensen die zich ondanks de problemen vol optimisme inzetten voor verbetering en over een onuitputtelijke energie lijken te beschikken. De connectors zijn de verbinders tussen de pioniers en alle andere actoren. Vaak werkzaam als projectleider of procesregisseur vanuit de overheid, een corporatie of ontwikkelaar. Ze spreken de taal van de praktijk en de taal van beleid, bestuur en kapitaal. Kortom, ze bewegen zich – vaak achter de schermen – in verschillende werelden, begrijpen de regels en omgangsvormen in deze werelden en weten deze te verbinden door het gemeenschappelijke toekomstbeeld.
4. **Rugdekking:** Het gaat hier om bestuurders en directeurs vanuit de overheid, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld die rugdekking geven aan de pioniers en de connectors. Ze geven ruimte en vertrouwen aan deze mensen en hun aanpak, en zijn beschikbaar en bereikbaar als dat nodig is. (‘In geval van nood kun je bij mij terecht.’)
5. **Middelen:** Het gaat om menskracht, tijd, geld, fysieke ruimte enzovoorts, zowel op de korte als de lange termijn. Kortom, alles wat nodig

is om de aanpak tot een succes te maken. Ook in tijden van krapte en schaarste wordt met creativiteit gezocht naar continuïteit.

### **Het werkt overal en op elk niveau**

Destijds hebben we dit uitgezocht op wijkniveau, maar het lijkt ook op een groter niveau als patroon te herkennen. Denk bijvoorbeeld aan de jaren 60 en de schok bij de Amerikanen toen zij zich realiseerden dat de Russen een voorsprong hadden met hun ruimtevaarttechnologie (lancering van de Sputnik). De door John F. Kennedy verwoorde doelstelling dat de eerste man op de maan een Amerikaan moest zijn, stond niet op zichzelf. De overheid startte een omvangrijk investeringsprogramma, de wetenschap en het bedrijfsleven ontwikkelden een ongekende innovatiekracht en later werd het ruimtevaartprogramma nog veel breder ingebed in de samenleving. Met name het onderwijs kreeg een enorme boost. Die eerste man op de maan was de stip op de horizon, maar had een veel grotere betekenis. Dankzij het door Lyndon B. Johnson ingevoerde hervormingsprogramma *Great Society*, met als cruciaal onderdeel de *War on Poverty*, profiteerden ook de armen.

De voorbeelden laten zien dat een Vitale Coalitie kan ontstaan als overheid, burgers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zich daadwerkelijk schouder aan schouder inzetten voor een gezamenlijk, maatschappelijk doel. Dán wordt het geheel meer dan de som der delen.

### **Voeding voor Vitale Coalities**

We kwamen erachter dat de mensen in een Vitale Coalitie een aantal karakteristieken deelden met elkaar, ongeacht hun positie en rol in het geheel. Of het nu een burgemeester, buurtactivist, bankdirecteur of een winkelier is, je ziet bij hen een positieve attitude en betrokkenheid. Dat noem ik de 'Voeding' voor een Vitale Coalitie. Deze is voor wenselijke en succesvolle maatschappelijke veranderingen – op welke schaal ook – onontbeerlijk.

De Voeding kent vier aspecten. Allereerst liefde voor datgene wat in de verdrukking zit (of het nu een wijk, vluchtelingen of bedreigde dieren zijn). Noem het engagement, betrokkenheid. Die zie je bij iedereen die zich voor 'de goede zaak' inzet, ongeacht tot welk van de vier groepen ze behoren. Met de liefde hangt vaak pijn samen: het doet mensen zeer om te zien hoe hun buurt eraan toe is, achteruitgaat. Het gaat hen – letterlijk – aan het hart.

Ten tweede is er een open houding voor (nieuwe) bondgenoten, voor iedereen die zich meldt om te helpen, om mee te vechten voor het gedeelde ideaal. Alle hulp is welkom.

Het derde aspect is doorzettingsvermogen; de mensen die zich inzetten, realiseren zich dat het een zaak van lange adem is. Ze laten zich niet uit het veld slaan bij tegenslagen en hebben een tomeloze energie. Ze viëren gezamenlijk de successen en houden daarmee het enthousiasme in stand.

Tot slot is er niemand die de baas speelt of alle credits opeist. De één kan heel goed een hogere positie of meer aanzien hebben dan de ander, maar er is sprake van een teamprestatie. Als wél iemand de baas speelt, roept dat spanningen op en haken mensen af. Hier wordt ook wel het concept *collaborative leadership* gebruikt; het gaat om een stijl van samenwerkend leiderschap. Het is een vorm van leiderschap waarbij wordt erkend dat successen alleen samen met anderen worden behaald. Hun motto is: 'Alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je verder.'

De patronen tussen actoren en de krachtsontwikkeling rondom probleemoplossing in Vitale Coalities zijn ook te verklaren vanuit de bestuurskunde.

#### 1.4 Besluitvormingsprocessen

Binnen de bestuurskunde is veel onderzoek gedaan naar besluitvormingsprocessen en de mogelijkheden om verandering te realiseren. Het zou te ver voeren om alle relevante theorieën op dit vlak hier uitvoerig te behandelen. Ik belicht een aantal toepasselijke concepten.

Een wijdverbreid misverstand is dat complexe maatschappelijke vraagstukken rationeel en stapsgewijs kunnen

worden aangepakt: eerst definiëren we het probleem, dan bedenken we oplossingen, die zetten we op een rij en we bepalen ervan wat de voor- en nadelen zijn, inclusief de kosten en baten, en vervolgens kiezen we de oplossing die het meest effectief is en de laagste prijs heeft.

---

*Op zulke momenten is het probleem glashelder en worden opeens grote stappen voorwaarts gezet*

---

Al sinds lange tijd weten we dat het in de praktijk anders gaat; dat we als mens – bestuurders én wetenschappers – niet in staat zijn alle oplossingen en hun consequenties en kosten inzichtelijk te maken. Laat staan dat we ze rationeel kunnen vergelijken. We zijn beperkt in het inzicht en overzicht hoe een keuze uitwerkt en wat die kost. *Bounded rationality* wordt dat genoemd, een door Herbert Simon geïntroduceerde term.

#### Voortmodderen

Er is zelfs ter discussie gesteld of we überhaupt wel werkelijk inzicht hebben in het probleem. Bijvoorbeeld de opwarming van de aarde of de leegloop van een winkelstraat, het verval van een wijk of bedrijventerrein. Hoe kun je zo'n probleem dan oplossen? Gevolg is dat we in de besluitvorming beslissingen nemen die dicht staan bij wat we gewend waren te doen; deels op intuïtie en met kleine stapjes. Dit wordt incrementalisme genoemd. Voortmodderen is de populaire term.

Dat hangt samen met wat *wicked problems* of taaië vraagstukken worden genoemd en die zich met name bij economische, politieke en milieu-vraagstukken voordoen. Ze zijn ongestructureerd en moeilijk of zelfs onmogelijk oplosbaar. Dat komt door de onvolledige, tegenstrijdige, veranderende en veelal moeilijk te identificeren voorwaarden.

### **Besluitvorming in de ‘vuilnisbak’**

Desondanks zijn er wel degelijk momenten waarin grote stappen voorwaarts worden gezet. Het probleem lijkt opeens glashelder, er ontstaat consensus over vérgaande maatregelen en er zijn opeens menskracht, middelen en steun voorhanden op een manier die daarvóór ondenkbaar was. Hoe kan dat?

Die vraag heeft John Kingdon beantwoord. Hij herkende universele patronen in de ‘vuilnisbak’ (*garbage can model*). In de agendavorming volgens zijn stromenmodel laat hij zien wanneer de tijd rijp is voor – vaak al langer levende – ideeën. Volgens hem moeten daarvoor drie processtromen samenkomen:

1. De problemenstroom: het herkennen en erkennen van een probleem.
2. De beleidsalternatievenstroom: de formulering en uitvoerbaarheid van voorgestelde oplossingen.
3. De politiek-bestuurlijke stroom: de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor een vruchtbare voedingsbodem.

#### **Foto op pagina hiernaast:**

In 1989 werd de Van Brieneoordbrug verdubbeld. Dat was nodig vanwege de drukte en files in het Rijnmondgebied. De brug bij Rotterdam is in Zwijndrecht gebouwd door firma Grootint en werd van daaruit door vier sleepboten van Smit-Tak over de Oude Maas en de Nieuw Maas vervoerd. Het beeld symboliseert de groei van de regio en het gebruik om dit soort objecten te bouwen in de eigen regio. foto: Beeldbank Rijkswaterstaat / foto Bart van Eyck



## HOOFDSTUK 2

# LEREN VAN HET VERLEDEN

*In het Groeimodel is er een dynamisch samenspel tussen actoren en door de tijd heen zien we veranderingen. In dit hoofdstuk maak ik een onderscheid in vier periodes: wederopbouw, verzorgingsstaat, marktwerking en participatiesamenleving.*



### **2.1 1950-1970: DE WEDEROPBOUW**

De wederopbouw kwam niet direct na afloop van de oorlog op stoom. In de tweede helft van de jaren 40 gingen in Nederland de meeste aandacht en middelen nog uit naar het herstellen van de orde in de koloniën. Toen daar een streep onder gezet was, ging Nederland volop investeren in de eigen samenleving. Bedrijven, middenveld, overheid en burgers deden dat samen. Zo beleefden we van 1950 tot 1970 twee gouden decennia. Frank Kalfshoven heeft dat in zijn boek *Groeiland* (2014) treffend laten zien.

## **Gouden decennia**

De periode 1950-1970 kan worden beschouwd als de meest florerende uit de Nederlandse geschiedenis. Deze ‘gouden decennia’ waren welbeschouwd beter en eerlijker dan de Gouden Eeuw, die ons prachtige kunst heeft opgeleverd. Nederland heeft toen heel veel rijkdom vergaard – maar wel mede dankzij slavenhandel en uitbuiting. Terwijl slechts een kleine elitegroep er echt van profiteerde. 1950-1970 was daarentegen een periode waarin de groei en bloei ten gunste kwam aan alle bevolkingsgroepen. Iedereen profiteerde van de welvaart en vooruitgang.

De verschrikkingen van de oorlog hadden een omslag in het denken te weeggebracht. Aan de ene kant het besef: dit nooit meer! Vandaar de internationale samenwerking, binnen de Europese Unie en NAVO bijvoorbeeld. Aan de andere kant: we gaan samenwerken aan een betere toekomst, we bouwen op wat kapot is gemaakt. Daar zat een optimisme in dat ongekend was.

## **Comité Rotterdam 1950**

Na de Tweede Wereldoorlog lag Rotterdam in puin. Nergens anders in Nederland was de wederopbouwopgave zo groot. Die wederopbouw, waar al daags na het Duitse bombardement over nagedacht werd, was een geslaagd voorbeeld van Vitale Coalities. Een cruciale rol speelde Karel Paul van der Mandele, de voorzitter van de Rotterdamse Kamer van Koophandel, die het voortouw nam samen met burgemeester Pieter Oud. Zij gaven samen leiding aan het Comité Rotterdam 1950. Dat was een ‘stadsforum’ van directeuren van gemeentelijke diensten en vooraanstaande ondernemers uit de haven en het bedrijfsleven. Deze vorm van overleg en samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven hield meer dan twintig jaar stand. Zij beslisten niet alleen over de investeringen die nodig waren om de stad vooruit te brengen, maar zorgden er in de meeste gevallen ook voor dat het geld bijeenkwam.

De overheid kocht grond, die beschikbaar kwam voor ontwikkelaars en beleggers – veelal Rotterdamse banken en verzekeraars, pensioenfond-

sen van Rotterdamse bedrijven. Ze bouwden daar woningen en flats, vaak voor eigen medewerkers of voor Rotterdammers die van slechte wijken naar nieuwe, betere wijken konden doorstromen. Daarin speelden uiteraard ook de woningbouwverenigingen hun rol, verbonden aan hun eigen zuil of achterban.

### **ss Rotterdam**

In die tijd droeg iedereen zijn steentje bij. Exemplarisch is het ss Rotterdam. De bouw werd eind jaren 50 gefinancierd door de Holland-Amerikalijn samen met vermogende burgers én de Nederlandse staat. Het was een gezamenlijke prestatie; ook van de bouwers. Iedereen kijkt daar met warme gevoelens op terug. Het was bijna iets magisch, men deed het met z'n allen. Iedereen leverde zijn of haar bijdrage. Van de ijzerwerker tot de bankier.

---

*Iedereen leverde zijn of haar bijdrage. Van de ijzerwerker tot de bankier.*

---

Dat de rijksoverheid meebetaalde aan een commercieel schip was in die tijd heel gewoon. Dergelijke grote investeringen konden nu eenmaal niet met alleen privaat geld gefinancierd worden. Daarom ook was kort na de oorlog de Maatschappij tot Financiering van het Nationaal Herstel (Herstelbank) opgericht, in 1971 omgevormd tot De Nationale Investeringsbank.



**SS Rotterdam eind jaren '50:**

© Roel Dijkstra Vlaardingen - foto: [www.barthofmeester.nl](http://www.barthofmeester.nl)

## **Waar wordt de samenleving beter van?**

Econoom Jan Tinbergen, destijds verbonden aan de Nederlandse Economische Hoogeschool (waaruit de Erasmus Universiteit zou ontstaan), ontwikkelde samen met collega's modellen om te berekenen welke investeringen het meeste effect hadden. Niet alleen het economisch maar met name het maatschappelijk rendement: wat heeft zin, waar wordt de samenleving beter van? Die berekeningen ondersteunden het Rijk bij beslissingen over in welke projecten wel en niet (mee-)geïnvesteerd werd door de Herstelbank. Later heeft Tinbergen die kennis en inzichten ten dienste gesteld van onder andere de Wereldbank bij de steun aan ontwikkelingslanden.

## **Het Groeimodel werkte optimaal**

In de periode 1950-1970 werkte het Groeimodel optimaal: overheid, bedrijfsleven, burgers en maatschappelijk middenveld waren in evenwicht en droegen hun steentje bij. De voorwaarden voor een krachtige en langdurige Vitale Coalitie waren ingevuld: het land moest weer worden opgebouwd: de infrastructuur lag in puin, er was een grote woningnood, er was behoefte aan beter onderwijs en werk...

Aan urgentie geen gebrek. Samenwerken aan een betere en veilige toekomst was de breed gedeelde visie op de toekomst. Pioniers en voortrekkers kregen de ruimte en steun van bestuurders, hun ideeën en initiatieven werden gefinancierd.

## **2.2 1970-1990: DE VERZORGINGSSTAAT**

Aan het eind van de jaren 60, begin van de jaren 70 was er een omslagpunt. Er kwam een einde aan de groeiperiode, met als dieptepunt de oliecrisis in 1973 en de recessie die daarop volgde. We beleefden in dat decennium ook de vervolmaking van de verzorgingsstaat. Er waren allerlei collectieve arrangementen ingevoerd, rond ziekte, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en ga zo maar door. De overheid, die voorheen meer op de achtergrond fungeerde, kreeg een steeds grotere rol.

Er wordt links – en dan vooral de PvdA – wel verweten dat de overheid in de jaren 70 de macht heeft gegrepen. Maar ze werd door bedrijven en burgers gezien als partij die je bepaalde taken kon toevertrouwen. Zij legden de bal juist bij de overheid neer: als er iets fout ging, moest die het maar oplossen. Zo werd het afgesproken en geregeld... en iedereen vond het goed.

---

*Bedrijven en burgers legden de bal bij de overheid neer*

---

### **Ontzuiling, individualisering en internationalisering**

Burgers gingen meer belasting betalen. Bedrijven investeerden minder in collectieve voorzieningen doordat de overheid die overnam of doordat het middenveld krachtiger werd.

Ondertussen waren burgers beter opgeleid; ze verdienden meer geld en konden beter voor zichzelf opkomen. Ze verhuisden, waren niet meer gebonden aan één werkgever. De burger kwam vrijer, lossers te staan van de samenleving.

Dat gold ook voor bedrijven. Diverse ondernemers waagden de stap naar buitenlandse markten, gebruikmakend van de internationale focus en goede verbindingen en netwerken van Nederland. De ontzuiling, individualisering en internationalisering zorgden er ook voor dat de verbanden binnen de samenleving minder hecht werden; de betrokkenheid nam evenredig af.

### **De overheid vloog uit de bocht**

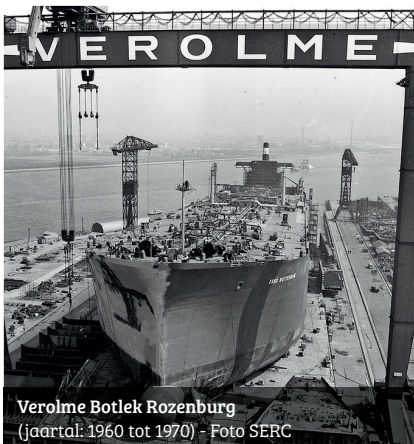
Ondertussen groeide bij de overheid het idee dat zij wel wist wat goed was. Dat resulteerde erin dat de overheid in de jaren 80 doorging met zaken waar ze eigenlijk geen verstand van had of die ze niet goed uitvoerde. Het geloof in de verzorgingsstaat eindigde met een harde landing.

In de jaren 80 vloog de overheid uit de bocht: met de verzorgingsstaat en de arrangementen werden zaken in stand gehouden die niet meer goed en/of niet meer houdbaar waren. Ze behoefden aanpassing, maar dat ge-

beurde niet tijdig genoeg. Om alles te kunnen blijven betalen, leefde de overheid in feite op de pof. Dit werd bijvoorbeeld duidelijk uit de parlementaire enquête naar de overheidssteun aan scheepsbouwbedrijf Rijn-Schelde-Velrome (RSV).

Maar gaandeweg werd steeds meer op de overheid geleund. Die regelde en betaalde wel. De dominante stroming dacht dat de samenleving maakbaar was door van bovenaf opgelegd beleid. In het begin ging dat goed, maar bedrijven en burgers verloren betrokkenheid, toonden te weinig verantwoordelijkheid en gingen calculeren en profiteren. Op den duur waren veel van de collectieve voorzieningen daardoor niet meer betaalbaar en werd ook de redelijkheid ervan niet meer gedragen.

Kortom, het Groeimodel verwerd tot een Knoeimodel.



## **2.3 1990-2010: MARKTWERKING**

### **Het Angelsaksisch model**

Als reactie op de overheidsdominantie deed in de jaren 80 het Angelsaksische model opgeld. Overgewaaid uit de VS en Groot-Brittannië kreeg het vrijemarktdenken ook hier de overhand. Met de terugtrekkende overheid kreeg het bedrijfsleven volop ruimte, die het ook gretig nam. Parallel daaraan was sprake van globalisering en individualisering. Er volgden privatiseringen, nieuwe modellen binnen de overheid, nieuwe systemen binnen publieke organisaties. Het maatschappelijk middenveld werd ook verzake-

lijkt. Het was te log en te bureaucra-  
tisch, zo vond men. Bij de overheid  
deed het New Public Management  
zijn intrede. Er werd afgerekend met  
wat 'linkse hobby's' werden genoemd.

---

*Het succes van Paars kwam  
niet ten goede aan alle  
bevolkingsgroepen*

---

Er moest naar opbrengsten en kosten worden gekeken. Niks mis mee  
natuurlijk, dat gebeurde tijdens de wederopbouw echt ook. Ook toen werd  
niet blind geïnvesteerd.

Het marktdenken heeft heus  
gunstige effecten gehad. De dienst-  
verlening door nutsbedrijven ging  
na hun verzelfstandiging vooruit  
en sommige wachttijden daalden.  
Collectieve voorzieningen gingen  
weer gebruikt worden waar ze voor  
bedoeld waren. Bedrijven investeer-  
den in opvallende gebouwen, onder  
meer gevisualiseerd in de hoog-  
bouw nabij Rotterdam Centraal  
Station.



### **Knoeimodel 2.0**

Ook hier zijn we weer te ver doorgeschoten (Knoeimodel 2.0). De wel-  
vaartsgroei onder Paars had een keerzijde, zo bleek al snel. Het succes  
kwam niet ten goede aan alle bevolkingsgroepen. En achteraf ontdekten we  
dat diverse taken, zoals nutsvoorzieningen, misschien toch beter in handen  
van de overheid kunnen zijn. Een aantal publieke taken op het gebied van  
veiligheid en leefbaarheid waren sterk verwaarloosd. De skyline van Rot-  
terdam werd steeds mooier, maar op buurt en wijkniveau nam de onvrede  
toe. De menselijke maat raakte uit beeld.



Bij investeringsbeslissingen en begrotingen is het economisch rendement allesbepalend geworden. Alles kan worden berekend... in cijfers, in geld. Maar uiteindelijk zou het moeten gaan om het maatschappelijk rendement: waar wordt de samenleving beter van?

Natuurlijk moeten er onderaan de streep zwarte cijfers uitkomen, voor het totaalplaatje. Maar er zijn nu eenmaal investeringen die op korte termijn geen direct financieel rendement opleveren. Denk maar aan investeringen in het onderwijs. Dat levert niet binnen een jaar rendement op. Maar iedereen weet dat als je wilt gaan groeien en bloeien, je moet starten met het investeren in mensen. In taal, competenties...

### **Kredietcrisis**

Marktwerking is niet voor elk maatschappelijk vraagstuk toepasbaar. We zijn er wereldwijd keihard voor afgestraft, met eerst de kredietcrisis in 2008 en daarna de economische crisis. Waarbij bleek dat het nu niet de overheid was die te veel geld uitgaf, maar bedrijven en particulieren die maar leenden en leenden. Nu waren zij het die op de pof leefden. De markt, die zo efficiënt zou werken, heeft veel te veel geld beschikbaar gesteld. Deze keer waren het de financiële instellingen die uit de bocht vlogen.

In de periode van het marktdenken had het bedrijfsleven te veel dominantie. Hierdoor haperde het Groeimodel hevig. De markt bleek toch ook zijn zwakke kanten te hebben en tegenspel nodig te hebben. Van de overheid, het maatschappelijk middenveld en de burgers.

### **2.4 2010-NU: PARTICIPATIESAMENLEVING**

De laatste jaren legt de overheid de bal bij de burger. Die moet het maar (zelf) doen. Die zou toch wel weten wat goed is voor de samenleving en voor hemzelf. Deze ontwikkeling, van de participatiesamenleving, is

---

*Van de burger mag je best een bijdrage verwachten, maar die zal het ook niet redden in zijn eentje*

---



ingezet door de overheid. Als burgers taken overnemen, is de overheid niet verantwoordelijk en hoeft die ze ook niet meer te betalen.

Het werd gebracht alsof het iets nieuws is. Er wordt volop geparticipeerd. Zwijndrecht is daarvan een schoolvoorbeeld: mensen zijn enorm betrokken, doen vrijwilligerswerk, pakken al heel veel taken op die anders blijven liggen. De seniorenbus is een prachtig voorbeeld van ouderen die zich al vele jaren inzetten voor de mobiliteit van ouderen. In plaats van de negatieve term 'grijze golf' kunnen we beter spreken van 'zilveren motor'.



### **Verkapte bezuinigingsmaatregel**

De participatiesamenleving wordt ervaren als een verkapte bezuinigingsmaatregel. De overheid doet het niet meer; als burger zoek je het maar zelf uit. Hij gaat minder belasting betalen en zou dan zelf wel weten wat goed is voor de samenleving als hij dat geld aan iets anders uitgeeft.

Het appèl is op zich goed. Maar pas op: die burger gaat het in zijn eentje niet redden. Ook niet met de krachtenbundeling van burgers die we zien ontstaan, in wijkcoöperaties, energicoöperaties, crowdfundingacties en dergelijke.

Het is goed om helder te stellen dat de zorg voor de samenleving niet alleen op het bordje van de overheid terecht moet komen of bij het bedrijfsleven, maar nu tonen overheid en bedrijfsleven te weinig betrokkenheid. Er worden

te veel verantwoordelijkheden en risico's bij burgers neergelegd. Voor de hoog-opgeleide en succesvolle burgers lijkt dat geen punt maar voor een groeiende groep is dit onhaalbaar. De burger voelt zich onzeker, zekerheden van vroeger zijn weggefallen en er zijn nog geen nieuwe perspectieven voor in de plaats gekomen.

### **Te lang dominant**

Zal de nadruk op de participatiesamenleving ook weer te lang duren? Herhaalt de cyclus van twintig jaar zich? We hebben de overheid gehad die twintig jaar dominant was – tien jaar te lang. Toen kreeg de markt de overhand: ook twintig jaar, waarvan tien jaar te lang. Dat zie je niet alleen in Nederland, maar wereldwijd.

Nu hebben we de bal gelegd bij de burger. De burger moet het alleen doen, maar redt dat niet. Tegelijkertijd zien we dat als overheid en bedrijfsleven in hervonden samenspel in publiek-private samenwerking aan de slag gaan, zij nogal eens vergeten om de burger daarbij te betrekken of dat op zo'n wijze doen dat burgers ervaren langs de zijlijn te staan. Dat uit zich in boosheid en verontwaardiging.

De vraag is: gaan we weer opnieuw tien jaar te lang door, met als uitkomst Knoeimodel 3.0, of slaan we de handen ineen en erkennen we dat voor de oplossing van complexe maatschappelijke vraagstukken (op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau) een hecht, evenwichtig en vitaal samenspel tussen alle actoren nodig is? Een samenspel waarbij burgers zich betrokken voelen in een hernieuwde publiek-private samenwerking.

Ik heb laten zien dat ons recente verleden toont hoe zoiets zou kunnen. We hebben het eerder gedaan, dus het kan!

## HOOFDSTUK 3

# PRAKTIJKVOORBEELDEN

*In dit hoofdstuk presenteer ik Pendrecht. Ik laat zien hoe vanuit een krachtig samenspel in de jaren 50-60 werd gestart met de opbouw van deze bijzondere Rotterdamse wijk. De wijk kwam in 70-80 tot grote bloei en was zeer populair. In de jaren 90 trad het verval in. Begin deze eeuw werd gestart met de revitalisering, die tot op de dag van vandaag voortduurt.*

*Daarna maak ik een uitstapje naar de industriepolitiek zoals Nederland die jarenlang toepaste; eerst effectief, later contraproductief. Ook hier helpen de concepten om te begrijpen wat er gebeurde.*

### **3.1 Pendrecht: hoe een vervallen modelwijk er weer bovenop kwam**

Pendrecht werd ontwikkeld in de naoorlogse jaren en was bestemd voor de geschoolde arbeider. De wijk op Rotterdam-Zuid gold tijdenlang als hét voorbeeld van een geslaagde modelwijk uit de wederopbouwtijd, ontworpen door stedenbouwkundige Lotte Stam-Beese. Met licht, lucht, ruimte en alle denkbare voorzieningen voor de bewoners: winkels, scholen, en faciliteiten om te sporten en ontspannen.



Foto Ary Groeneveld/Stadsarchief Rotterdam

De wijk bestond uit acht buurtjes. Elk had zijn eigen denominatie. Bijvoorbeeld op basis van geloof, politieke voorkeur of vakbond. Zowat iedere stroming had ook haar eigen woningbouwvereniging die het huren mogelijk waakte. Er waren ook flats, speciaal voor werknemers van grote bedrijven. In de volksmond heetten ze 'de Shell-flat' en 'de HAL-flat'. (Van de Holland-Amerika-Lijn, zie foto's: het gebouw en een mozaïek dat de HAL symboliseert.)



### **Welbegrepen wederzijds belang**

Dat bedrijven op die manier voor hun medewerkers zorgden, was heel gewoon. In de eerste decennia van de 20e eeuw was bijvoorbeeld de woonwijk Heijplaat voor het personeel van de nabijgelegen Rotterdamsche Droogdok Maatschappij gebouwd. Bedrijven investeerden in collectieve voorzieningen: woningen, openbaar vervoer, onderwijs... En daar deed niemand moeilijk over. Dergelijke investeringen kon je toch niet allemaal van de overheid verwachten.

Let wel: het was geen vorm van liefdadigheid dat bedrijven in woningen voor hun personeel investeerden. Het was ook welbegrepen eigenbelang, of beter: wederzijds belang. Als de werknemers prettig woonden in hygiënische omstandigheden, waren ze tevredener en gezonder. Ze konden met de bedrijfsbus naar het werk; dus iedereen was netjes op tijd en er was een bedrijfsschool. De werknemer wist dat hij na afronding zeker was van een goede baan; het bedrijf hield voldoende instroom van goed opgeleide krachten. Aangezien de flats en woningen altijd verhuurd

waren, vormden ze een interessant beleggingsobject voor de bedrijfspensioenfondsen.

### **Andere woonwensen**

In de jaren 60 en 70 groeide de welvaart in Nederland en dat was ook in Pendrecht merkbaar. De kinderen, beter opgeleid dan hun ouders, gingen meer verdienen en trokken weg uit de wijk als ze het ouderlijk huis verlieten. Mensen hadden behoefte aan een woning met een tuin, een parkeerplaats voor hun auto en een zolder of berging voor de groeiende hoeveelheid spullen (en voor de tent). Die vonden ze niet in Pendrecht, dat een eenzijdig woningaanbod had. Ze konden ook niet elders in Rotterdam terecht. En wilden ze een huis kopen, dan was de erfpacht een extra reden om hun heil te zoeken in andere gemeenten, zoals Capelle aan den IJssel, Spijkenisse en Zwijndrecht. Zo verdween het kapitaal uit de wijk. Helemaal aangezien de bedrijven hun 'personeelsflats' van de hand deden.

### **Achteruitgang**

In de jaren 90 ging de wijk merkbaar achteruit. De eerste bewoners overleden of gingen naar verzorgings- en bejaardenhuizen. Er werd niet of nauwelijks nog geïnvesteerd in de woningen, winkels en voorzieningen. Er stroomden grote hoeveelheden migranten Pendrecht binnen: mensen met lage opleidingen en dito lonen of uitkeringen, met taalproblemen ook.

De gemeente had voor deze ontwikkeling te weinig oog – en te weinig geld. De aandacht en de middelen gingen naar andere achterstandswijken, die er nóg slechter voorstonden. Onder andere in het Oude Westen.

### **De maat is vol: urgentie**

Als in 2003 Sedar Soares, een 13-jarige Kaapverdisch-Nederlandse jongen, wordt doodgeschoten omdat hij bij metrostation Slinge sneeuwballen naar een auto gooid, is de maat vol voor bewoners. Er ontstaat urgentie en een Vitale Coalitie. Alle vijf voorwaarden zijn voorhanden:

De dood van Sedar Soares openbaart de urgentie (1). Bewoners, aangevoerd door buurtbewoner Bien Hofman, besluiten massaal dat de wijk alleen nog positief in het nieuws mag komen. En daar zorgen ze zelf voor! Ze zetten zich in voor de wijk. Hun breed gedragen visie op de toekomst (2) is dat Pendrecht weer leefbaar en gezellig moet worden en dat de inwoners de kans moeten krijgen om hun financiële en leefsituatie te verbeteren. Daarvoor richten ze de Stichting Vitaal Pendrecht en de Pendrecht Universiteit op. Met vooral aandacht voor kinderen, om hen een toekomst te bieden.

Bien Hofman en de andere voorlopers krijgen de ruimte voor vernieuwing (3). Van de buurtgenoten, de winkeliers, de deelgemeente Charlois, waar Pendrecht onder viel, en van de gemeente. De bestuurders van de deelgemeente, de gemeente en de woningbouw en zelfs verschillende ministers, zoals Ella Vogelaar, zijn gecommiteerd en geven rugdekking (4).

Als (deel)gemeentebestuurder heb ik daar zelf volop steun aan verleend en me hard gemaakt voor de mensen en de initiatieven. Ook slaagden we erin de benodigde Rijks-, gemeente- en corporatiemiddelen en menskracht (5) vrij te maken: onder meer ambtenaren van de deelgemeente en de gemeente, de politie-inzet en een aantal behendige projectleiders (connectors).

## **Nieuw elan**

Het was niet gemakkelijk, maar het Groeimodel en de Vitale Coalitie hebben gewerkt in Pendrecht. De wijk kreeg weer nieuw elan. Op de eerste plaats door de mensen zelf. Vanuit de overheid kwam nu wel geld beschikbaar.

Pendrecht viel ook onder de wijkaanpak en het Grotestedenbeleid. De buitenruimte werd opgeknapt, woningen gerenoveerd en gesloopt. Door dat laatste kon het woningaanbod diverser worden gemaakt – en daarmee ook de bevolking. Er zijn nieuwe eengezinswoningen gebouwd. Met deze koopwoningen lukte het middeninkomens te interesseren. Zo stroomde weer kapitaal de wijk in.

Bijzonder is dat de Stichting De Verre Bergen van de familie Van der Vorm ook haar betrokkenheid toonde. Die stelde in 2013 voor een langjarige periode geld beschikbaar aan Vitaal Pendrecht en de Kindercampus (zie foto), zodat die haar goede werk kon blijven voortzetten. Daarnaast kocht de filantropische organisatie in 2016 honderd woningen in de wijk voor Syrische gezinnen die naar Nederland zijn gevlucht.



Foto Milan Boonstra/Stichting De Verre Bergen

De cirkel is daarmee rond: de familie Van der Vorm legde de basis van haar investeringsmaatschappij HAL Investment door de verkoop van de Holland-Amerika-Lijn in 1989, de rederij die bij de ontwikkeling van Pendrecht een eigen flat liet bouwen voor het eigen personeel.

### **3.2 Industriepolitiek**

Met industriepolitiek paste de Nederlandse overheid een actieve strategie toe om het land en de economie er na de Tweede Wereldoorlog weer bovenop te helpen. Dat de overheid in bedrijven investeerde of garantstellingen bood, was vanaf de jaren 50 heel gebruikelijk. En succesvol. Zeker doordat er ook werd geïnvesteerd in onderwijs en wetenschap.

Anders werd dat in de jaren 70 en 80, toen de overheid de fout in ging. Er werd te lang geïnvesteerd in bedrijven en bedrijfstakken waar dat niet verstandig of niet wenselijk was. Bijvoorbeeld om scheepswerven overeind te houden, terwijl ze de concurrentie met lagelonenlanden toch niet konden bijbenen. Met als bekendste voorbeeld het faillissement van scheepsbouwer Rijn-Schelde-Verolme en de RSV-enquête die de Tweede Kamer daarover hield.



## **Nederlands recept voor Singapore**

Ten tijde van de wederopbouw was een belangrijke rol weggelegd voor de Directeur-Generaal voor industriepolitiek op het ministerie van Economische Zaken: Albert Winsemius (de vader van de latere VROM-minister Pieter Winsemius). Hij werd later een prominent economisch adviseur van de regering in Singapore. Economische ontwikkeling van de stadstaat was dringend nodig toen de Britten zich stapsgewijs uit de kolonie terugtrokken en Chinese overheersing dreigde. Iedereen werkte samen: er ontstond een Vitale Coalitie uit het boekje.

Winsemius paste het beleid dat eerder in Nederland had gewerkt ook in Singapore toe, maar dan in ultieme vorm, zou je kunnen stellen. Het recept werkte ook daar: overheidsinvesteringen in de economie, in

onderwijs en wetenschap en ruimte voor bedrijven. Zo hanteerde hij als uitgangspunt dat je als klein land moet uitblinken in wat je doet en kwaliteit leveren op basis van optimale samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld en investeren in uitstekende infrastructuur. De rekenen werden stelselmatig opnieuw geïnvesteerd. Het heeft ertoe geleid dat Singapore nu de hoogste economische toegevoegde waarde per vierkante kilometer ter wereld heeft.

Een belangrijke keerzijde is natuurlijk wel dat de rol en rechten van de burger heel anders zijn dan in het Westen en hun model daarom ook niet kopieerbaar is naar onze wereld.

## **Economic Development Board Rotterdam**

Opmerkelijk is dat Rotterdam, waar de Nederlandse industriepolitiek van de jaren 50 waarschijnlijk het meest tot zijn recht was gekomen, in 2004 een *Economic Development Board* in het leven riep. Dit naar Singapo-

---

*In Singapore paste Albert Winsemius het Nederlandse beleid in ultieme vorm toe*

---



rees voorbeeld! Terwijl het model uit Singapore zijn oorsprong kent in het Groeimodel ten tijde van de wederopbouw in Nederland. Die adviesraad, bestaand uit prominente directeuren en ondernemers uit de regio, was een klankbord voor het stadsbestuur. Tegenwoordig wordt het ook wel de Triple Helix genoemd (samenwerking tussen de drie O's: Overheid, Ondernemers en Onderzoek/Onderwijs). Een fraaie Engelse naam voor wat eigenlijk een Nederlandse uitvinding is.

Inmiddels bestaat er in de Drechtsteden ook een *economic board*. Zij hebben onder meer voorstellen gedaan om naar analogie van Rotterdam (bijvoorbeeld de Markthal) de identiteit van het gebied te versterken door het creëren van iconische plekken (bijvoorbeeld het uitlichten van de Zwijndrechtse brug).



### **Beperkingen huidige boards**

Een groot verschil tussen de huidige boards en het oorspronkelijke Groeimodel uit de jaren '50 is de beperkte deelname van bedrijven en instellingen die over kapitaal beschikken. Bij de economic development boards bijvoorbeeld zitten wel bedrijven aan tafel, maar vaak worden zij vertegenwoordigd door managers en directeuren. Dat zijn in de meeste gevallen geen beslissers met geld. Terwijl je wél kapitaal(verstrekkers) nodig hebt. Eigenaars-directeuren, investeerders, pensioenfondsen, verzekeraars, banken en beleggers.

Er lijken enkele uitzonderingen te zijn: economische samenwerkingsverbanden waar het kapitaal wel degelijk vertegenwoordigd is. Bijvoorbeeld Brainport Eindhoven en bij Seed Valley in Noord-Holland. Ik zou ervoor willen pleiten dat partijen eigenlijk alleen aan tafel mogen zitten als ze ook kapitaal inbrengen.

Hoopgevend op nationale schaal is het initiatief voor Invest-NL. Invest-NL zal ondernemers ondersteunen bij grote maatschappelijke projecten en mogelijk ook meefinancieren. Er lijkt een zekere analogie met de wederopbouwbank.

### **Niemand zei 'nee'**

Want als iets ons leert uit de tijd van de wederopbouw is het dat er toen volop bereidheid was kapitaal te verstrekken voor investeringen die ten gunste kwamen van het algemeen belang. Niet alleen door de overheid, ook door banken en pensioenfondsen. Een groot voordeel was dat de directieleden van de betrokken bedrijven ook de eigenaren en aandeelhouders waren. Zij beslisten dus zelf over het kapitaal dat ze eventueel beschikbaar stelden.

Bij Comité Rotterdam 1950 schijnt het dat Van der Mandele een belronde deed bij zijn achterban zodra was besloten wat men ging doen en hoeveel geld daarvoor nodig was. Je werd geacht bij te dragen, en je zei geen 'nee'... Want je wist dat de anderen ook zo'n belletje kregen.

Hoe dat dan formeel geregeld werd en wat men ervoor terugkreeg, is onbekend. Was het lang geld, kort geld, *out of pocket money* of kreeg men in ruil aandelen? Daar wordt momenteel onderzoek naar gedaan. Hopelijk kunnen we daar lessen uit leren voor de toekomst.

Maar kennelijk was iedereen er wel van overtuigd dat het goed was. Goed voor het collectief... en vast ook voor de ondernemers zelf.

## **Veranderende rol burger**

Een ander belangrijk verschil met vroeger is dat destijds de voorlieden vanuit de verschillende actoren een nauwe binding onderhielden met hun achterban, en de achterban zich daardoor ook vertegenwoordigd voelde. In de huidige ontzuilde, geïndividualiseerde samenleving is deze binding veel dunner, of is deze zelfs volledig afwezig. Het grote risico hiervan is dat mensen zich minder herkennen in de thema's en besluiten, en dat de kennis, (private!) rijkdom en ideeën van burgers niet worden benut in de besluitvorming.

Wat er mis kan gaan zie je bij het Energieakkoord: tientallen landelijke maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheden maakten afspraken over de toename van hernieuwde energieopwekking, bijvoorbeeld door windmolens. Doordat de burger geen rol had in de besluitvorming, zie je massaal verzet tegen de plaatsing van windmolens. Als we niet iets bedenken om burgers te betrekken kan hetzelfde gebeuren bij de Klimaattafels. De burger (*'the crowd'*) kan in een Vitale Coalitie een krachtige motor zijn van verandering en vernieuwing, maar evenzeer een enorme tegenkracht.

De uitdaging is hoe de burger onderdeel kan worden van besluitvormingsprocessen. Dit is tweezijdig proces: burgers uitnodigen aan besluitvormingstafels en beslissers die actief participeren in de dagelijkse wereld van burgers. In Zwijndrecht noemde ik dat: het stadhuis naar buiten, de samenleving naar binnen.



SLOT:

## WORK IN PROGRESS

*Dit essay is bedoeld als een handreiking ... Ik hoop dat het inzicht geeft hoe gewerkt kan worden aan complexe maatschappelijke vraagstukken, of het nu op buurniveau is, gemeentelijk, regionaal of landelijk. De samenleving is niet maakbaar; zij is ook niet volledig ónmaakbaar en chaotisch. Er zijn wel degelijk voorspelbaarheden.*

*Kun je daar invloed op uitoefenen als bestuurder, burger of ondernemer? Ja, dat kan. Door patronen en processen te doorzien. Het Groeimodel en de Vitale Coalities zijn daarvoor bruikbare concepten. De geschiedenis laat het ons zien. 'Maar je ziet het pas als je het doorhebt', om met een bekende Amsterdammer te spreken.*

*Mijn gedachten hierover zijn niet af. Hieronder volgen een paar onderwerpen die nog verdere uitwerking behoeven. Dit boekje is immers bedoeld als een uitnodiging aan anderen om de concepten aan te scherpen en te verbeteren.*

### **Van business-case naar value-case**

Recente cijfers van het CBS geven aan dat het goed gaat met de Nederlandse economie. Maar tegelijkertijd is de armoede toegenomen in de afgelopen twintig jaar. Dat hangt samen met de manier waarop naar de economie en welvaart gekeken wordt. Hierin zitten perverse elementen – Jesse Klaver noemt dat 'economisme' – waardoor het beeld incompleet is. De huidige keuzes pakken bijvoorbeeld goed uit voor het bedrijfsleven en de overheidsfinanciën, maar ergens anders in de samenleving wordt, indirect, de prijs daarvoor betaald. Door mensen: geen (vast) werk, losse contracten, veel baantjes om het hoofd boven water te houden. Maar ook in de vorm van milieuverontreiniging en verspilling.

Welvaart en de groei daarvan moeten meer zijn dan inkomen en winst of bruto nationaal product. Ook de waarden van geluk, welzijn, gezondheid en ecologie zouden moeten meewegen. Dat betekent dat de waarden onder de huidige groeimodellen moeten worden aangepast. Naast economische en financiële waarden moeten ook ecologische en sociale waarden erbij worden betrokken. Zo wordt het mogelijk om alle relevante waarden mee te wegen in belangrijke beleids- en investeringsbeslissingen. Dan zul je zien dat het voor meer mensen en partijen de moeite waard wordt om aan te sluiten en mee te investeren. Ook al verdienen ze er misschien (niet direct) geen geld aan.

### **Kennis en inzichten ontwikkelen**

Voor het uitwerken van het bredere begrip groei (welvaart) en het toepassen daarvan bij investeringsbesluiten is het ontwikkelen van nieuwe kennis onontbeerlijk. Bijvoorbeeld zoals dat vroeger in de Rotterdamse tijd gebeurde door het Nederlands Economisch Instituut. Dit instituut werd eind jaren '20 opgezet door Rotterdamse zakenlieden en was nauw verbonden aan de Erasmus Universiteit. Ze adviseerden de Nederlandse overheid (wo Rotterdam) bij belangrijke investeringsbeslissingen. Jan Tinbergen speelde hierin een belangrijke rol; hij won zelfs de Nobelprijs voor de economie. In die tijd werd niet alleen financieel rendement, maar ook groei van werkgelegenheid en welvaart meegenomen.

Het vakgebied van de economie lijkt nu in hoofdzaak theorie- en model-gedreven (denk aan de ontwikkeling van algoritmes), en speelt amper een rol bij het kritische doordenken van en bijdrage leveren aan de grote maatschappelijke vragen die nu voorliggen. Ook de sociologie deed heel actief onderzoek naar het wel en wee van bewoners en leven in wijken en gebieden, en trachtte maatschappelijke trends en gevoelens bij verschillende groepen in de samenleving te begrijpen. Dit lijkt het nu beperkt tot feitelijkheden en statistische gegevens die worden opgeleverd door het SCP. De praktijk heeft echter wel behoefte aan kennis én inzichten van economen, sociologen, antropologen, sociaalgeografen, planologen en bestuurskundigen. Dit moet vooral praktische kennis zijn die ook handvatten geeft voor

het oplossen van complexe problemen. Het gaat om kennis voor de praktijk, maar ook om kennis ontwikkeling in en met de praktijk.

Dit boekje wil ook een aanmoediging zijn om praktische concepten te ontwikkelen. Ik denk nog na hoe die kennis en inzicht ontwikkeling vorm te geven; wellicht is het een idee om samen met actoren in het stroomgebied van de Oude en Nieuwe Maas nieuw leven te blazen in groot-Rotterdamse sociaal-economische verkenningen. Dat kan een basis bieden voor verdiepend vervolgonderzoek om feiten te duiden en inzichten te ontwikkelen met en voor de praktijk.



Foto Gemeente Zwijndrecht

### **Overstap naar de binnenvaart**

Het afscheid als burgemeester, het afsluiten van 25 jaar in dienst van de publieke zaak, verandert niets aan mijn betrokkenheid bij de samenleving. Ook in mijn nieuwe functies en netwerken wil en zal ik mijn steentje bijdragen. In dat licht kan ook mijn keuze voor Koninklijke BLN-Schuttevaer worden gezien. De binnenvaart heeft de samenleving veel te bieden; als milieuvriendelijke vervoersvorm en als alternatief voor de toenemende files op de weg.

De ambities van de binnenvaart brengen urgenties met zich mee, die overigens niet los te zien zijn van de nationale en globale issues. Drie vraagstukken zijn actueel: hoe kan de bedrijfstak zijn imago verbeteren, hoe is het nijpende personeelstekort op te lossen en wat is (technische en financieel) nodig om de vloot te vergroenen? Daar zal ik me de komende jaren met hart en ziel voor inzetten.



Het carillon in Zwijndrecht was een geschenk van Van Leeuwen Buizen aan de samenleving



# Dankwoord

Mijn denken over het Groeimodel is gestart na mijn afscheid als wethouder aan de Coolingsingel in Rotterdam. De vraag die ik met verschillende mensen deelde was: Hoe kunnen we in tijden van onzekerheden, bedreigingen en schaarste samen werken en bouwen aan een stad die weer groeit, welvaart en welzijn (en daarmee hoop en perspectief) biedt aan burgers, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld? En kan onze recente geschiedenis dienen als bron van inspiratie?

Dit heeft op uitnodiging van Jan de Vos in januari 2013 geleid tot een presentatie voor de ss Rotterdam Captains' Club. Sindsdien merkte ik dat het concept Groeimodel tot de verbeelding sprak, en vooral in combinatie met het concept van Vitale Coalitie ook praktische handvatten aanreikte voor mensen die zich betrokken voelen en zich willen inzetten voor de samenleving.

Vanaf dat moment heb ik met vele maatschappelijk geëngageerde mensen gesproken om mijn ideeën te valideren en verder te verrijken. Zij hebben een belangrijke inhoudelijke bijdrage geleverd en mij aangemoedigd om mijn ideeën op papier te zetten. Daarnaast heb ik vele kansen aangegrepen voor lezingen en presentaties voor nadere toelichting en reflectie op de concepten, en al snel bleek de praktisch toegevoegde waarde voor beschouwing van actuele vraagstukken.

Dat er zes jaar zit tussen de eerste presentatie en dit essay heeft niet alleen te maken met de vele gesprekken hierover maar ook met gebrek aan tijd en gelegenheid. Mijn afscheid als burgemeester van Zwijndrecht was een goede stok achter de deur. Ik ben heel blij dat er nu een eerste versie ligt. Dit was niet gelukt zonder schrijver Martin Dekker die geholpen heeft met de totstandkoming van een eerste ruwe versie en redactie. Dank ben ik ook verschuldigd aan mijn vrouw Tineke Abma met wie ik de ruwe versie heb omgewerkt tot de eindversie. Samen delen we vele idealen die ook in dit boekje terugkomen, waar we met veel plezier aan hebben gewerkt!

Op deze plaats wil ik dank zeggen aan allen die ik heb geconsulteerd:

Donald van den Akker, Guus Balkema, Leo van den Berg, Hedy van den Berk, Catharina Bieringa-de Jong, Leendert Bikker, Piet Boekhoud, Walter de Boer, Duco de Bruijn, Henk de Bruijn, Trudy de Bruin, Dick Couvee, Farid Darkaoui, Matthijs Dicke, Kevin Doornbosch, Godfried Engbersen, Jeroen Everaert, Andre Freyssen, Aart van der Gaag, Peter Goedvolk, Victor Goedvolk, Rudolph van der Graaff, Nico Haasbroek, Hans Hofhuis, Bien Hofman, Mark Hoogstad(+), Sander de Iongh, Hermann Jäger, Paul Kalma, Frank Kalshoven, Martien Kromwijk, Joris Kok, Jeroen Kuypers, Stijn van Leeuwen, Willem van Leeuwen, Paul van der Laar, Steven Lak, Hendrik van der Meulen, Matthijs van Muijen, Aad van Nes, Hans Opschoor, Edwin den Ouden, Bram Peper, René Ritmeijer, Martijn van der Steen, Jantje Steenhuis, Peter Teunisse, Mart Toet, Pieter Tops, Hans Bas Val, Marcel van de Ven, Jan de Vos, Kees Vrijdag, Koen Westhoff en Friso de Zeeuw.

**Dominic Schrijer**



25 jaar lang zette Dominic Schrijer (1966) zich via de politiek en het openbaar bestuur in voor de samenleving. In Rotterdam onder meer als bestuurder van de deelgemeente Charlois en als wethouder aan de Coolsingel; in Zwijndrecht als burgemeester. Hij was altijd geboeid door de manier waarop groepen betrokken mensen met uiteenlopende achtergronden en belangen samen complexe maatschappelijke problemen wisten op te lossen. In zijn analyse van die processen signaleert Schrijer een aantal vaste patronen en noodzakelijke voorwaarden om die aanpak succesvol te laten zijn. Op basis daarvan kwam hij tot de concepten van het Groeimodel en Vitale Coalities.



Ter gelegenheid van zijn afscheid als burgemeester van Zwijndrecht op 24 januari 2019 schreef Dominic Schrijer dit essay. Het is bedoeld als handreiking naar eenieder die wil meedenken over en meewerken aan de gezamenlijke inzet voor de samenleving.

