

IDEEËNBOEK VAN VERNIEUWINGSNETWERK
LEREN DOOR
PARTICIPEREN



Locatie Mid West, Cabralstraat |

5 feb 2014 15:15 - 16:15 uur 16:15 - 17:15 uur



PARTICIPATIE OPSTELLING

BEGANE GROND 0.1



KRUIP IN DE HUID VAN...

POLITIEKE SENSITIVITEIT

1E ETAGE 1.4



CO-CREATIE EN CREATIEVE INTERVENTIES

1E ETAGE 1.2



COMMUNICEREN MET BEWONERS EN ONDERNEMERS IN DE WIK

IN JE EENTJE GA JE SNELLER SAMEN KOM JE VERDER

INLEIDING

Meneer de Leeuw organiseerde in opdracht van Stadsdeel Amsterdam West het leertraject 'Leren door participeren'. Daarmee is een begin gemaakt met het oprichten van een vernieuwingsnetwerk rondom participatie in Stadsdeel West. In dit ideeënboek vind je inzichten, werkvormen en de resultaten, waaraan het tijdelijk vernieuwingsnetwerk heeft gewerkt van september 2013 tot februari 2014. Dit unieke traject van leren door doen gaf ruimte voor co-creatie en experimenten met nieuwe vormen van participatie voor zowel deelnemers, het stadsdeel als Meneer de Leeuw. Hiermee hebben bestuurlijk opdrachtgever Hetty Welschen en ambtelijk opdrachtgevers Quinten Foppe en Gürbüz Yabas een sterke impuls gegeven aan de nieuwe manier van participeren. Zowel ambtenaren als burgers kunnen inspiratie halen uit het verslag van dit proces. We hopen dat het netwerk zich uitbreidt en dat veel Amsterdammers er in de toekomst hun voordeel mee kunnen doen.

DEELNEMERS

PETER ULLE TEAMLEIDER, ONTWERPER LEEFOMGEVING
SHELLA HULSTHOFF BELEIDSADVISEUR TALENTONTWIKKELING
SIMONE VAN EIJK PROJECTMEDEWERKER LEEFOMGEVING
PETRINA GROESBEEK BUURTMANAGER WIJKEN
LISETTE TILMA COMMUNICATIEADVISEUR
FRANK BERKHOUT PROJECTLEIDER LEEFOMGEVING
BERIT VAN HULST STEDENBOUWKUNDIGE, AFDELING RUIMTELIJKE ONTWIKKELING EN GRONDZAKEN
SARAH VAN MOURIK BROEKMAN BUURTCOÖRDINATOR WIJKEN
MANON PAULISSEN PROJECTLEIDER PROGRAMMA'S PROJECT MANAGEMENT BUREAU
MARIJE BIERLAAGH WIKKMANAGER WIJKEN
MAAIKE SJBRANDIJ BELEIDSADVISEUR KUNST EN CULTUUR
HENK GROOL PROJECTLEIDER LEEFOMGEVING

MEEDENKERS

LINDA VAN NIEUWENHUIJSEN COMMUNICATIEADVISEUR
GURBŪZ YABAS PROGRAMMA MANAGER BESTUURLIJKE VERNIEUWING, BURGERPARTICIPATIE
SADAF YASEEN ONDERSTEUNER PROGRAMMA'S PROJECT MANAGEMENT BUREAU
MARTIEN VAN RIJN PROJECTLEIDER BUURT PRAKTIJKTEAM
MARION VAN OOUJEN FINANCIËEL ADVISEUR
BLANCA SCHWARDT PROJECTLEIDER VASTGOED
MOHAMED MAJDOUBI POLITIEK ASSISTENT VAN PORTEFEUILLEHOUDERS
KOEN BARTELS EXTERN ADVISEUR
ROBERT HAARMAN POLITIEK ASSISTENT VAN PORTEFEUILLEHOUDERS

MENEER DE LEEUW

**FLEUR BAKKER, FEMKE BILSMA, PEPİK HENNEMAN,
LEON SONNENSCHNEN, DEBORA TIMMERMAN**

MANAGEMENT

QUINTEN FOPPE DIRECTEUR BEDRIJFSVOERING
NIELS POPMA AFDELINGSMANAGER AFDELINGEN PROGRAMMAS, PROJECTEN EN MANAGEMENT BUREAU EN WIJKEN
REDBAD VISSER AFDELINGSMANAGER LEEFOMGEVING
MARISKA BONGAARDS AFDELINGSMANAGER ECONOMISCHE ZAKEN, KUNST EN CULTUUR
BART MAAS AFDELINGSMANAGER VASTGOED
PAUL HARTKAMP AFDELINGSMANAGER JURIDISCHE ZAKEN EN GROND ZAKEN

CASUS INBRENGERS

LIANE DAMBRINK PROJECTLEIDER LEEFOMGEVING
HENK GROOL PROJECTLEIDER LEEFOMGEVING
FRED V.D. STAR PROJECTLEIDER LEEFOMGEVING
THIJS V.D. WAL BUURTCOÖRDINATOR WIJKEN

**COMMUNICEREN DOEN WE VOLGENS
PATRONEN EN ROUTINES. HET IS
BELANGRIJK BIJ PARTICIPATIE OM
DINGEN ANDERS TE DOEN, OM
ANDERE BEWONERS AAN TE SPREKEN
DAN GEBRUIKELIJK. EN DAT JE ELKAAR
ALS COLLEGA'S OOK WEET TE VINDEN
ALS JE IETS INGEWIKKELDS MOET
DOEN. DAT JE IEMAND MEE KUNT
NEMEN OF MEE KUNT LATEN DENKEN.**

‘LEREN DOOR PARTICIPEREN’

Amsterdam-West is afgelopen zomer gestart met het vernieuwingsnetwerk ‘Leren door participeren’. Een netwerk van mensen dwars door de stadsdeelorganisatie heen die allemaal veel ervaring hebben met participatie. Samen experimenteren zij met en bouwen aan nieuwe vormen van participatie die passen bij de veranderende samenleving en overheid. Onder begeleiding van Meneer de Leeuw zijn ruim 20 medewerkers een half jaar lang aan de slag gegaan met het onderzoeken en ontwikkelen van competenties en vaardigheden die nodig zijn voor participatie 3.0.

24 UUR DE DIEPTE IN

In september heeft het netwerk in een 24-uursessie samen verkend hoe het staat met participatie in West en waar de organisatie naar toe wil. Ook leidinggevend en schoven in deze 24-uursessie aan om hun visie op participatie in West te geven. Waar het naartoe moet, werd door een deelnemer zo verwoord: “Nu is het vaak zo dat participatie begint met: Wij hebben een project, u moet meedenken. Hoe kunnen we dit omdraaien? Hoe worden wij een overheid die participeert met burgers?”

Tijdelijk vernieuwingsnetwerk aan het werk bij Meneer de Leeuw in Oostknollendam, Uit IDEEËNBOEK 24-uursessie 5-6 september 2013



EXPERIMENTEREN MET PARTICIPATIE

De afgelopen maanden hebben de deelnemers actief geëxperimenteerd met participatie in lopende projecten. Dilemma's kwamen voorbij als: 'is er in dit project wel echt ruimte voor inbreng van inwoners of willen we ons eigen plan er snel doorkrijgen?' en 'waarom lukt het ons niet om meer dan een handjevol bewoners naar een bijeenkomst te krijgen?' en 'wat doe ik op een bijeenkomst met een bewoner die de hele stemming bepaalt waardoor er geen ruimte is voor andere ideeën?'. Maar ook de interne hobbels op de weg wanneer je iets wilt organiseren dat niet gebruikelijk is, is een gemeenschappelijke ervaring. 'Soms lijkt het wel of we vooral tijd en energie intern kwijt zijn in plaats van dat we daadwerkelijk in gesprek gaan met inwoners'.

WELKE COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN HEB JE NODIG VOOR PARTICIPATIE?

Een belangrijk doel van het traject is om te onderzoeken welke competenties en vaardigheden medewerkers nodig hebben om in deze tijd vol veranderingen participatie in te zetten. In sessies van een dagdeel is op basis van de lijst van competenties en vaardigheden die het netwerk heeft opgesteld, een aantal thema's uitgediept. Thema's als communicatieve vaardigheden, creatieve interventies, ambtelijk ondernemerschap en netwerken, zijn verkend. Maar ook organisatie-opstellingen zijn toegepast op projecten om een participatie-vraagstuk te verkennen. Een van de sessies is besteed om in de huid van een sociaal ondernemer te kruipen: hoe ervaart die participatie van een stadsdeel en wat kunnen we daarvan leren?

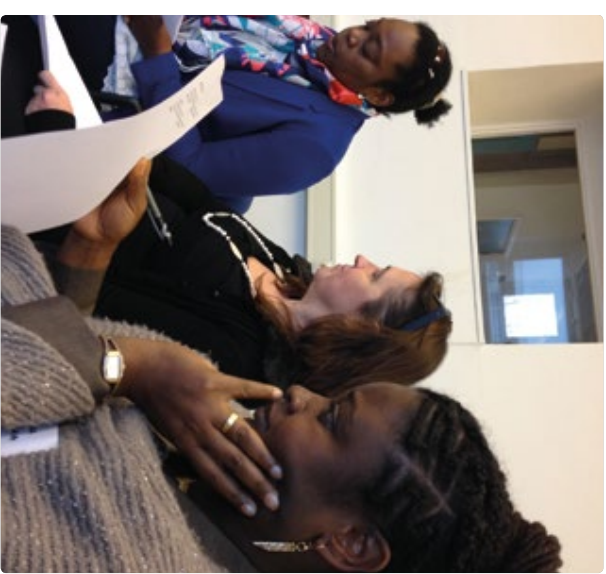
AFSLUITING MET POP-UP WORKSHOPS OP 6 FEBRUARI

Als afsluiting heeft het vernieuwingsnetwerk pop-up workshops participatie georganiseerd voor collega's, raadsleden en betrokken bewoners in MidWest. De pop-up workshops brachten kennis en inzichten van collega's van West, raadsleden en betrokken bewoners bij elkaar en leverden veel nieuwe energie om samen het vernieuwingsnetwerk uit te breiden. Mensen konden meedoen aan de volgende workshops:

KRUIP IN DE HUID VAN...

**Door Frank Berkhout,
Manon Paulissen en Henk
Grool**

In deze workshop presenteren drie bijzondere initiatieven uit West zich in een korte pitch met een vraag aan de deelnemers. Leer al je creativiteit, denkkracht en je netwerk in te zetten voor deze initiatieven uit West. Kruip voor even in de huid van deze initiatiefnemers.



COMMUNICEREN MET ONDERNEMERS EN BEWONERS IN DE WIJK

**Door Peter Ulle en Sarah
van Mourik Broekman**

Hoe communiceer je goed en begrijpelijk? Hoe ga je om met intimidatie? Hoe blijf je rustig? Hoe werk je op maat?

PARTICIPATIEOPSTELLING

**Door Sheila Hulsthoff,
Petrina Groesbeek en
Simone van Eijk**

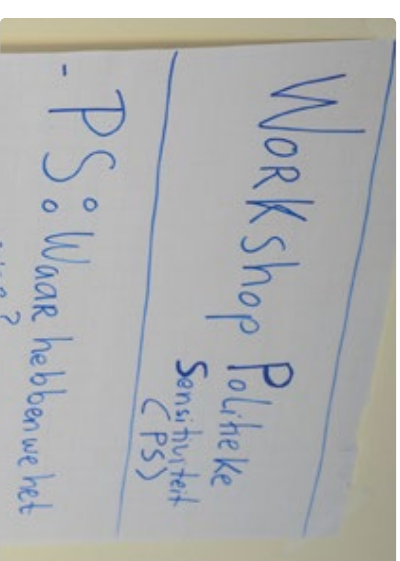
Een korte workshop om te ervaren hoe nuttig het kan zijn de stakeholders in een project letterlijk in een ruimte neer te zetten en te zien hoe zij het project en elkaar beïnvloeden.



CO-CREATIE EN CREATIEVE INTERVENTIES

**Door Fiona Bell (Cascoland)
en Maaike Sijbrandij**

Leuke voorbeelden van co-creatie en creatieve interventies. Laat je inspireren en bedenk zelf ook een creatieve vorm van hoe je participatie anders zou kunnen inzetten binnen je eigen werk.



POLITIEKE SENSITIVITEIT

Door Mohamed Majdoubi

Heb je een mooi plan opgesteld samen met bewoners, blijken de politici later toch iets anders te willen. De politieke component in een participatietraject blijkt vaak een kritiek punt te zijn. Kun je vertraging in het proces door 'de politiek' voorkomen? In deze workshop gaan we in op de ins en outs van politieke sensitiviteit en wat dat betekent voor een participatietraject. Dit aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.

STRATEGISCH OPEREREN IN DE ORGANISATIE

Door Quinten Foppe

Wanneer zeg je wat? Tegen wie? En waarom? Op welk moment? Met welk doel? Strategisch opereren gaat over organisatiesensitiviteit: gevoel voor kansen, belangen, gevoeligheden, etcetera. In deze workshop krijg je een ervaringsoefening.



FRANK BERKHOUT

“We zijn in september gestart met dit traject, dat gaat in je lichaam zitten. Het gaat om energie die je aan elkaar geeft, intern en ook extern.”

MANON PAULISSEN (PPMB):

“Tijdens het leertraject met Meneer de Leeuw werd eens te meer duidelijk dat participatieprojecten en -processen niet altijd vanzelf soepel en vlekkeloos verlopen. Verwachtingen kunnen vaak ver uit elkaar liggen.

Bewoners willen betrokken, goed geïnformeerd en serieus genomen worden.
Goede participatie kost veel tijd, aandacht en energie maar kan tot goede resultaten leiden waar alle betrokkenen trots op mogen zijn.”

Wat ik onder andere heb geleerd is om participatieprocessen en -projecten te analyseren om vervolgens te kijken waar en met welke ingrepen trajecten kunnen worden hersteld of verbeterd. Open communicatie, contact zoeken en contact onderhouden met bewoners en ondernemers blijkt essentieel om processen en projecten te laten slagen, van begin tot eind.

KRUIP IN DE HUID VAN EEN ONDERNEMER OF BEWONERSINITIATIEF

Manon Paulissen en Frank Berkhout

Als ambtenaren zijn we gewend vanuit een formele rol te opereren. Daarmee leggen we onszelf vaak beperkingen op en spreken ons creatief vermogen, ondernemerschap en netwerk beperkt aan. In deze workshop worden de deelnemers uitgedaagd om een paar uur in de huid van een bewoner of ondernemer met een maatschappelijk initiatief te kruipen en van daaruit al hun creativiteit in te zetten om de bewoner of ondernemer verder te helpen.

Belangrijk element in de workshop is dat de deelnemers op zoek gaan naar tips voor het vraagstuk van de bewoner of ondernemer en daarvoor contact moeten maken met mensen binnen en buiten de gemeentelijke organisatie.

Duur:..... 2 uur

Doel:..... Aanspreken van creatief vermogen en ondernemerschap om maatschappelijk initiatief verder te helpen

Doelgroep: Ambtenaren



VOORBEREIDING

STAP 1

Ga op zoek naar ten minste twee bewoners of ondernemers met een maatschappelijk initiatief met een boeiend vraagstuk. Ondernemers die er lol in hebben als een paar slimme mensen een paar uur onderzoek doen en met oplossingen komen.

UITVOERING

STAP 2

Geef een korte inleiding en laat de bewoners en/of ondernemers hun situatie en vraagstuk vertellen.

STAP 3

De deelnemers aan de workshop mogen kiezen aan welk vraagstuk ze willen werken en verdelen zich in groepjes. Iedere groep gaat samen met de bewoner of ondernemer aan de hand van tien opdrachtkaarten op zoek naar tips en oplossingen. Als workshopbegeleider zorg je dat de groep actief aan de slag gaat. Brainstormen, de buurt in, het net op en rondbellen.



STAP 4

Het laatste half uur van de workshop presenteren de deelnemers hun bevindingen en oplossingen voor het panel van bewoners/ondernemers en krijgen feedback daarop.

WELKE DOELGROEPEN KUN JE GEMAKKELIJK BEREIKEN VOOR DIT INITIATIEF? OMSCHRIJF ZE, ZEG WAAR JE ZE KUNT VINDEN EN HOE JE ZE KUNT BEREIKEN.

**ZOEK DRIE
SAMENWERKINGSPARTNERS
(BEDRIJVEN, INSTELLINGEN,
ORGANISATIES)**



**ZOEK TIEN MEDESTANDERS
IN DE BUURT (NAAM EN
TELEFOONNUMMER)**



**OPEN KAART: WELKE TIPS
EN IDEEËN HEB JE NOG MEER
VOOR HET INITIATIEF**



**ZOEK EEN SOORTGELIJK
PROJECT OF INITIATIEF ELDERS
IN HET LAND OF STAD WAT
INSPIREREND KAN ZIJN**



**HOE GA JE DE BUURT
INFORMEREN EN WELKE
KANALEN GEBRUIK JE**



**WELKE DOELGROEPEN ZIJN
LASTIGER TE BEREIKEN VOOR
DIT INITIATIEF, WAT ZIJN
NIEUWE MANIEREN OM DEZE
GROEPEN TE BETREKKEN**

**ZOEK EEN PLEK OF
ONTMOETINGSLOCATIE VAN
WAARUIT JE ZOU KUNNEN
(SAMEN) WERKEN AAN
HET INITIATIEF**





**WELKE DRIE AMBTENAREN
KUNNEN DE ONDERNEMER
VERDER HELPEN (NAAM EN
TELEFOONNUMMER)**

**BEDENK EEN LUDIËKE
KICK-OFF OF EERSTE ACTIE**



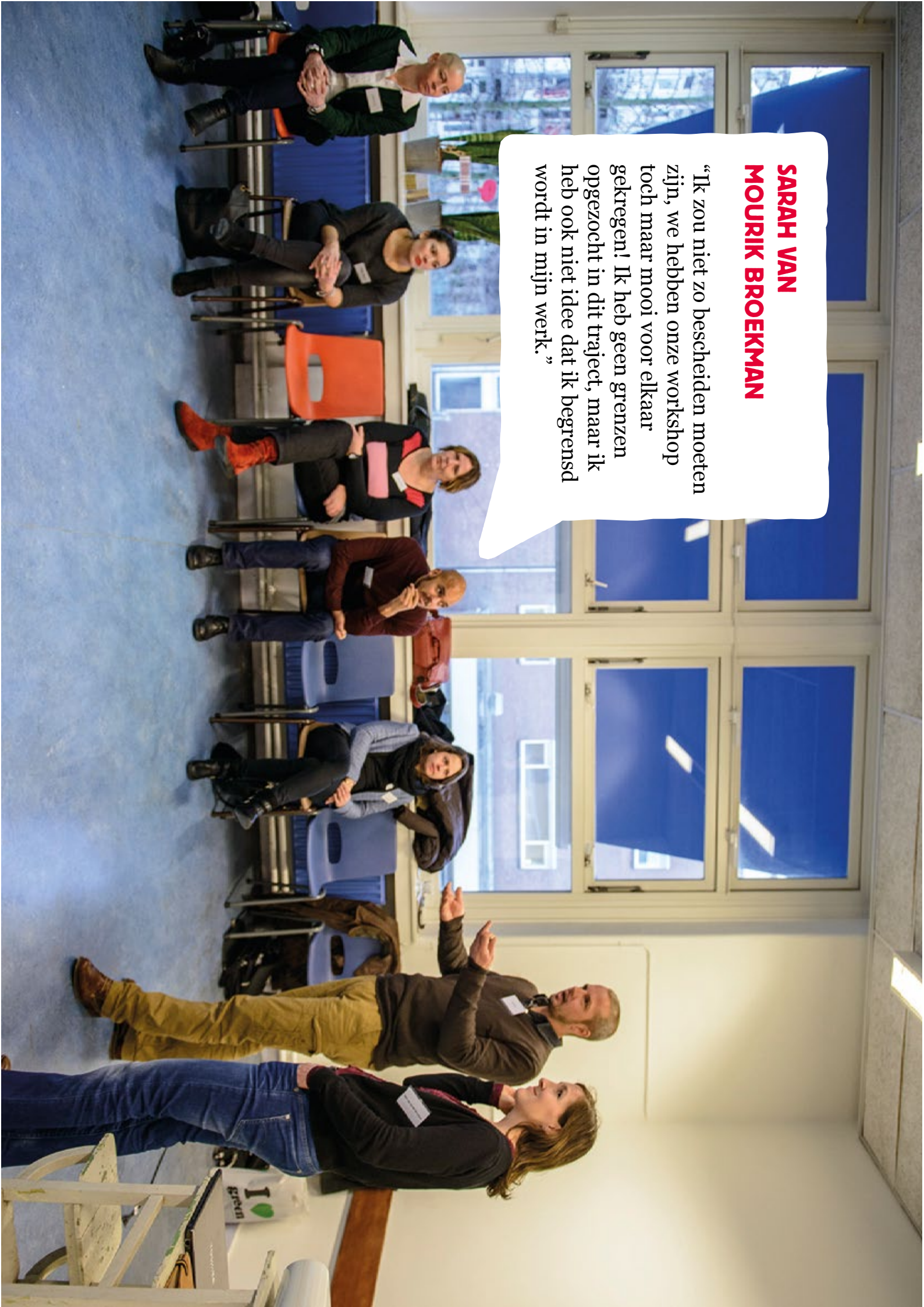


MANON PAULISSEN

“Met kijken door een participatiebril heb ik veel ontdekt. In het stadsdeel zijn veel mensen al goed bezig rondom participatie. Hoeveel ruimte je krijgt is hangt sterk af van de portefeuillehouder en van het domein waar je in werkt. Een goed voorbeeld is het Buurtpraktijkteam. Maar in het fysieke domein moet je eerst goedkeuring van de wethouder hebben voordat je iets met participatie kunt doen. Ik zou willen dat het zichtbaarder wordt wat voor goede dingen er gebeuren op het gebied van participatie.”

**SARAH VAN
MOURIK BROEKMAN**

“Ik zou niet zo bescheiden moeten zijn, we hebben onze workshop toch maar mooi voor elkaar gekregen! Ik heb geen grenzen opgezocht in dit traject, maar ik heb ook niet idee dat ik begrensd wordt in mijn werk.”





PETER ULLE:

“Welke skills heb je nodig om in een netwerk te werken? Dat is een uitdaging voor de komende tijd. Intern lopen we regelmatig stuk, dat vraagt extra aandacht voor gedrag en houding van ambtenaren. De participatie-ladder, dat lijkt wel een mens-erger-je-niet spel. Dat is niet goed, je moet het hele bord mogen bespelen.”

WORKSHOP “COMMUNICEREN MET ONDERNEMERS EN BEWONERS IN DE WIJK”

Door: Peter Ullé en Sarah van Mourik Broekman

In deze workshop staat communicatie met bewoners en ondernemers in lastige situaties centraal. Soms maken ontevreden en klagende burgers communicatie lastig of zorgen verschillende belangen voor het vastlopen van de communicatie. In deze workshop wordt door middel van het naspelen door acteurs van concrete situaties (casus) met de deelnemers onderzocht hoe de ambtenaar het beste met zo'n situatie om kan gaan. De deelnemers geven tips die vervolgens door de acteurs worden gespeeld zodat zichtbaar wordt wat het effect is. De deelnemers voelen zich veilig genoeg om zich te mengen in het spel, wisselen tips & tricks uit en kunnen meerdere scenario's uitproberen.

Lengte: 90 minuten

Doel:..... Patronen in communicatie met bewoners en ondernemers inzichtelijk en bespreekbaar maken en andere manier van communiceren in een veilige setting uitproberen

Doelgroep: Ambtenaren, betrokkenen bewoners kunnen ook meedoen

In de pop-up workshop van 6 februari 2014 zijn de volgende situaties aangestipt waarin communicatie lastig kan zijn:

- wisselende samenstelling van de buurtbewoners tijdens bijeenkomsten
- wanneer je een moeilijke boodschap moet brengen, die zeker weerstand gaat krijgen
- de vorm van de bijeenkomst is niet passend voor de aanwezige bewoners
- de burger is wantrouwend, zuur, verbitterd
- wisselende of zelfs tegenbelangen (NIMBY)
- dominante buurtbewoners die de hele bijeenkomst overrulen
- bewoner vindt de inspraak niet oprecht, “jullie doen het slechts voor de vorm”

CASUS

BIJEENKOMST OVER OVERLAST HANGJONGEREN NA HERINRICHTING PLEIN

PERSONEN:

- Ambtenaar Stadsdeel West
- Ontevreden bewoner
- Vertegenwoordiger van corporatie

SETTING: er ontstaat al snel een rommelige situatie. De bewoner is boos dat er nog steeds niets is gebeurd en eist een oplossing, draaft door en neemt de boel over.

TIPS VANUIT HET PUBLIEK:

- Fileer het probleem
- Zorg dat iedereen eerst uit de loopgraven komt
- Doelstelling duidelijk stellen
- Geen verwachtingen
- Scheppen van: "Dat gaan WIJ als gemeente wel even oplossen"
- Werk samen met partners naar een oplossing: bewoners, politie, stadsdeel, Ymere, etc
- Zorg dat iedereen z'n belangen uitspreekt, en ga vervolgens gezamenlijk afspraken, zet duidelijke afspraken op papier.
- Ga vooraf actief op zoek naar de klagers en ga op huisbezoek voor gesprek. Dit kan efficiënter zijn dan meerdere avondjes organiseren die niet werken.



VOORBEREIDING

STAP 1

Ga op zoek naar collega's die graag acteren en goed in staat zijn om verschillende situaties met bewoners en ondernemers na te spelen.

UITVOERING

STAP 2

Leid de workshop in en vraag bij de deelnemers naar wat zij als lastige situaties in communicatie met bewoners en ondernemers ervaren.

STAP 3

Kies een casus die de acteurs naspelen.

STAP 4

Vraag de deelnemers om tips en suggesties om de communicatie te verbeteren

STAP 5

Laat de acteurs de verschillende tips naspelen om te zien wat het effect is.



STAP 6

Bespreek de casus na en haal de belangrijkste inzichten naar voren.

Herhaal stap 3 tot en met 6 voor een volgende casus.





SHEILA HULSTHOFF

“Voor mij is dit heel
voedend om met mensen
samen te werken van een
ander vakgebied.”

SHEILA HULSTHOFF:

“Ik ben me nog meer bewust geworden dat ik me eerst goed moet afvragen wat ik van de bewoners verwacht, wat mijn reden is om in contact te gaan met bewoners. Vervolgens is eigenlijk niets te raar of te gek om de aandacht van bewoners te trekken. Tenslotte een belangrijke les: Shit happens en je kunt niet iedereen blij maken.

Als je weet wat je wilt van de bewoners en dat centraal houdt, gaat het goed. Een flinke dosis creativiteit, flexibiliteit en doorzettingsvermogen heb je wel nodig als je als ambtenaar in gesprek gaat met bewoners.”



WORKSHOP PARTICIPATIEOPSTELLING SHEILA HULSTHOFF, PETRINA GROESBEEK, SIMONE VAN EIJK

Een participatie-opstelling helpt bij inzicht krijgen in de relaties tussen de mensen die een rol spelen in een project en hun onderlinge communicatie. Met name de communicatie tussen bewoners en medewerkers van de gemeente en de belemmeringen die daarin spelen kunnen zichtbaar gemaakt worden. Met een opstelling kan helder gemaakt worden welke acties genomen kunnen worden om deze belemmeringen weg te nemen.

HOE WERKT EEN PARTICIPATIE- OPSTELLING?

Vrij naar *Wikipedia*: nl.wikipedia.org/wiki/Organisatieopstelling

Een opstelling is een ruimtelijke weergave van een project, waarin medewerkers, leidinggevenden, bestuurders, inwoners en ondernemers (vertegenwoordigd door 'representanten') in de ruimte worden opgesteld in relatie tot elkaar. Deze weergave (het opstellen zelf) gebeurt door de **vraaginbrenger**; onder begeleiding van een begeleider. De begeleider gaat met de opgestelde stand-ins aan de slag om 'een diagnose' te stellen en een oplossingsrichting te vinden. Dit gebeurt in een aantal stappen.

STAP 2 ONDERZOEK

Er staat zo een tableau-vivant dat achterliggende aspecten van het vraagstuk laat zien, doordat de begeleider de opgestelde mensen ondervraagt over hun gevoelens en attitudes ten opzichte van elkaar en de situatie. De patronen die leiden tot stagnaties en inefficiëntie in het project/systeem komen aldus aan het licht. Hierdoor worden oplossingsrichtingen zichtbaar die eerder verschoolen bleven.

STAP 1 OPSTELLEN

Op aanwijzingen van de begeleider gaat de vraagbrenner een ruimtelijke weergave van het onderhavige project (ook wel 'systeem' genoemd) maken door stand-ins een plek te geven in de ruimte. De vraagbrenner kiest ook een stand-in voor zichzelf en blijft na het opstellen van de elementen aan de zijkant zitten om te kunnen zien wat er gebeurt.

STAP 3 HERORDENING

De begeleider brengt herordening aan in het opgestelde systeem waarmee oplossingsrichtingen gecheckt kunnen worden en/of het systeem gezuiverd wordt.

STAP 4 INZETTEN VRAAGINBRENGER

De vraaginbrenger heeft tot nu toe kunnen kijken naar de opstelling. Zijn of haar eigen persoon in de opstelling is vertegenwoordigd door een 'stand-in'. Je kunt de stand-in die de vraag-inbrenger vertegenwoordigt ook er uit laten stappen en de vraag-inbrenger zelf zijn/haar eigen positie laten innemen. Hij/zij kan dan aan den lijve ervaren hoe het systeem zich her-ordent. De effecten van de sessie zijn direct merkbaar omdat vanuit het systeemdenken de verandering bij één element voldoende is om het hele systeem in beweging te zetten.

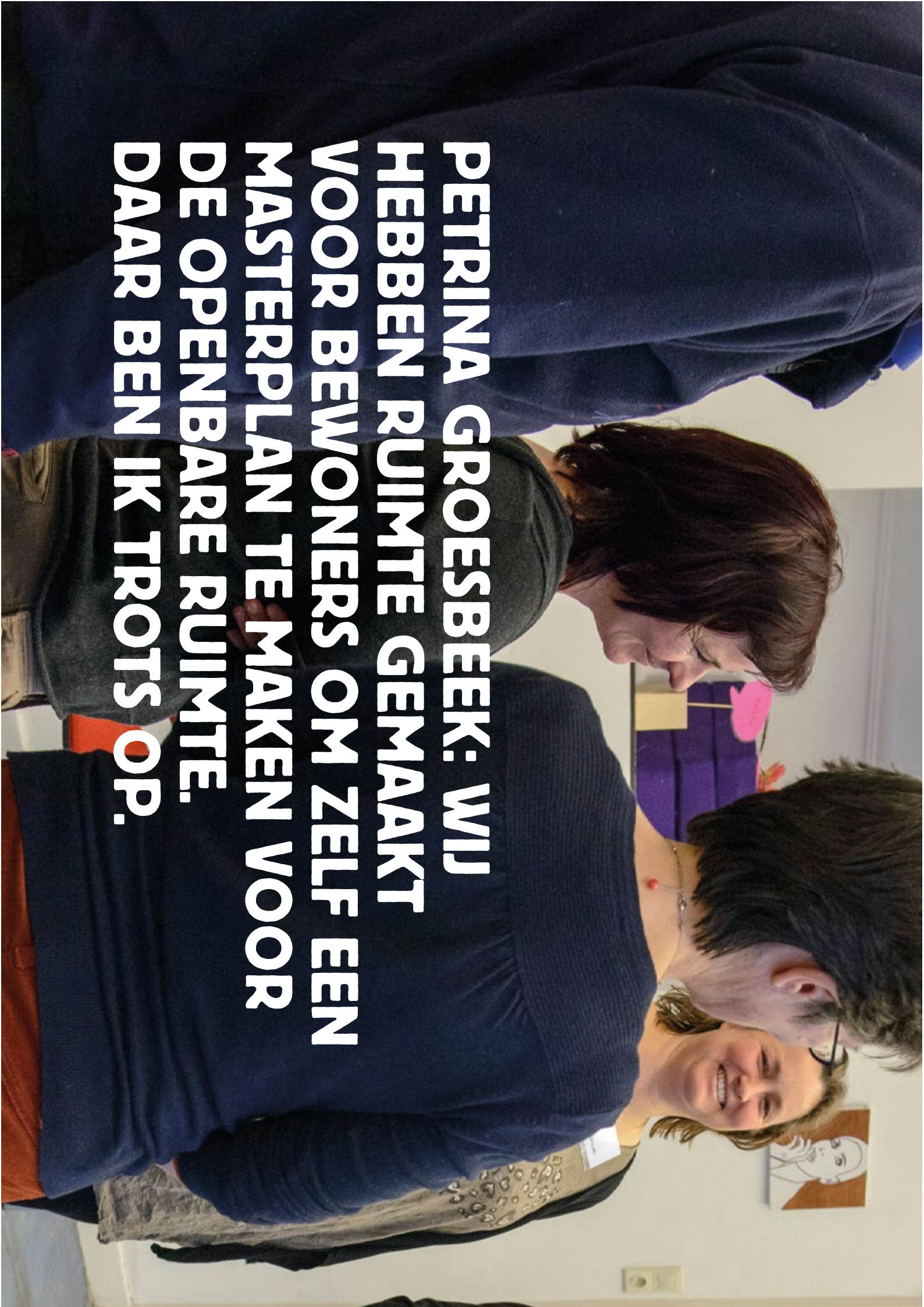
OOK EEN KEER EEN PARTICIPATIE-OPSTELLING MAKEN?

Scheila Hulsthoff, is gecertificeerd in het begeleiden van opstellingen. Samen met Petrina Groesbeek en Simone van Eijk kan zij voor een project een opstelling begeleiden.

VOORBEELD

Tijdens een participatie-opstelling binnen het traject 'Leren door participeren' is de volgende casus ingebracht: Het Stadsdeel West heeft het herprofileringsplan gereed voor een plein met bedrijfsverzamelgebouw. Dit plan is gemaakt met inbreng van verschillende partijen die betrokken zijn bij het plein en het gebouw. Tijdens de bijeenkomst waarin het plan gepresenteerd wordt, trekt een groep bewoners fel van leer omdat zij vinden dat er geen rekening is gehouden met de voorwaarden die zij hadden ingebracht. De buurtcoördinator is aangeslagen door de felheid van de bewoners; zij heeft het participatieproces immers naar beste kunnen ingericht. Ze is gedemotiveerd om hiermee verder te gaan. Waarom gaan deze bewoners nu opeens tegenover het stadsdeel staan? Samen met de begeleider wordt deze situatie ruimtelijk opgesteld. Door de opstelling wordt inzichtelijk welke patronen er spelen. Ook wordt voor de vraaginbrenger helder welke stappen zij moet zetten om weer beweging in dit project te krijgen. Zo wordt haar onder andere duidelijk dat ze eerst moet zorgen dat zij haar boosheid en frustratie kwijtraakt, voordat ze weer contact maakt met de bewoners. Dit kan bijvoorbeeld door de gebeurtenissen goed door te spreken met collega's. Pas als ze weer 'opgeruimd' is kan ze contact maken met de bewoners en goed doorvragen aan hen wat er nu precies aan de hand is.





**PETRINA GROESBEEK: WIJ
HEBBEN RUIMTE GEMAAKT
VOOR BEWONERS OM ZELF EEN
MASTERPLAN TE MAKEN VOOR
DE OPENBARE RUIMTE.
DAAR BEN IK TROTS OP.**

A photograph of three women standing in a row, laughing heartily. They are in an office environment. The woman on the left is wearing a grey top and a dark blazer. The woman in the middle is wearing a dark blue blazer. The woman on the right is wearing a blue blazer over a patterned top. All three are wearing name tags. The background shows a white wall with a red door frame, a fire exit sign, and a square logo with stylized figures. A red office chair is visible in the bottom left corner.

**SIMONE VAN EIJK: IK BEN DE
BUURT INGEGAAN, DAT HAD
IK VOORHEEN NOOIT GEDAAN.
NU ZIEN MENSEN EEN GEZICHT.**



STRATEGISCH OPEREREN IN EEN POLITIEKE ORGANISATIE

Door Quinten Foppe

Hoe ontwikkel je een strategie om een doel te bereiken? Vaak is wat het doel is wel duidelijk. Maar hoe je het doel kan bereiken in een complexe en politieke organisatie is lastiger. Quinten heeft eerst in het bedrijfsleven gewerkt. Toen hij ambtenaar werd kostte het hem eerst wat moeite om te doorgronden hoe een ambtelijke en politieke organisatie werkt. Lees op de volgende pagina zijn inzichten en praktische handvatten over hoe je daar het beste mee om kunt gaan.

QUINTEN FOPPE

Ik ben een organisatie-structuur-mens. En ik houd ook van dingen voor elkaar krijgen. Wat jullie in dit traject doen gaat dwars door structuren heen en daarmee bereiken jullie iets. Ik vind ondernemerschap ook binnen de overheid van belang. Als ik als burger 1 euro belasting betaal en in de overheid stop, hoe kan ik er dan 3 euro voor terug krijgen? Daarvoor moet je als ondernemer denken. Dat betekent dus ook gecalculeerd risico durven te nemen en ruimte durven te nemen om dingen te doen. Ik wens dat meer mensen binnen onze organisatie die ruimte nemen en ondernemend zijn.

STAP 1

VOELEN EN WEGWEZEN: KRACHTENVELDANALYSE

Voordat je je strategie bepaalt moet je weten wat het krachtenveld is: wie heeft belang bij dit doel? Wie is vanuit zijn/haar functie betrokken bij het doel? Wie praat met wie (informeel en formeel)? Bij complexe vraagstukken verandert het krachtenveld continu. De manier om hier een actueel beeld over te vormen is: in contact blijven met betrokkenen. Wanneer je het krachtenveld voldoende denkt te begrijpen dan kun je een strategisch pad uitstippelen.

STAP 2

WETEN HOE HET KACHELTJE BRANDT: DE ONDERHANDELING

Als je in een onderhandeling met verschillende partijen stapt is het goed om van te voren je in te leven in de anderen. Een onderhandeling kan uitmonden in een goed resultaat voor beide partijen of in een acceptabel resultaat voor beiden. Een onderhandeling wordt afgebroken als het resultaat onacceptabel is voor een van de partijen. Begrijpen waar het omslagpunt ligt van een goed naar een acceptabel naar een onacceptabel resultaat is een goed begin. Wanneer loopt de ander weg?

STAP 3

JUISTE INHOUD, TOON EN MOMENT VINDEN: DIPLOMATIE

Diplomatie is het juiste zeggen met de toon op het juiste moment. Diplomatie helpt om iets voor elkaar te krijgen. Als je op iedere zin stuk loopt dan ben je snel klaar.



VOORBEELD

DENKEN IN PROBLEMEN VERSUS DENKEN IN BELANGEN

Om je te kunnen inleven in anderen helpt het om je bewust te zijn van de manieren van denken en doen van jezelf en de ander. Zo beginnen ambtenaren bij het vast stellen van problemen. Vervolgens zoeken ze de feiten uit die ze vervolgens analyseren. Uit de conclusies volgt de uitvoering en die wordt dan geëvalueerd. Politici hebben een andere manier: zij beginnen bij het vaststellen van belangen. Vervolgens gaan ze de onderhandeling in. Ze legitimeren hun besluit en gaan over tot uitvoering om uiteindelijk resultaten te kunnen vieren.

Als je bij een ambtenaar aankomt met een idee moet je het achterliggende probleem goed onderbouwen met feiten en analyses. Als je bij een politicus aankomt met een idee moet je vooral de belangen in kaart kunnen brengen en de legitimatie geven van de ondersteuning van het idee.





KIJKEN DOOR DE OGEN VAN EEN BURGERMEESTER

Gebaseerd op de participatie training anders kijken & creativiteit 15 oktober 2013 in Golden Tulip Amsterdam West

De naam burgemeester moet je niet verwarren met onze burgervader. Ook is een burgemeester niet hetzelfde als de zogenaamde buurtburgemeester (bij inspraak en participatietrajecten heb je als gemeente in een wijk vaak te maken met dezelfde mondig bewoners die ook wel 'buurtburgemeesters' worden genoemd.) Een burgemeester, zoals die gedefinieerd wordt in het Burgermeesterboek* is een bewoner die zich betrokken voelt bij zijn buurt of stad. Die een vernieuwende praktijk heeft en een eigen visie op de ontwikkelingen heeft. Deze bijzondere mensen worden ook wel pioniers, dwarsdenkers, friskijkers, koplopers of kantelaars genoemd. Burgermeesters vormen het veranderingspotentieel van een gemeenschap. Als gemeente kun je het creatief vermogen van burgemeesters benutten om de grenzen te verkennen tussen het mogelijke

en het onmogelijke in het oplossen van complexe vraagstukken. De creativiteit van burgemeesters kun je nog beter benutten door ze aan te spreken op hun visie, vernieuwende praktijk en hun betrokkenheid in plaats van op hun belang.

Meneer She is een burgemeester van Amsterdam West

Meneer She is een lokale pionier op het gebied van het herontwikkelen van leegstaande kantoorpanden. Leegstand is een groot maatschappelijk probleem ook in West. Leegstand van kantoren leidt tot verpaupering van buurten. Sinds de financiële crisis, proberen overheden met beleid en maatregelen herontwikkeling te stimuleren. Meneer She laat zien dat het rendabel is om kantoorpanden om te bouwen tot hotels als het Golden Tulip Amsterdam West. Hij werkt volgens een heel eigen filosofie in de financiering, renovatie en bedrijfsvoering van zijn hotels. Meneer She is een man van weinig woorden. Uit het korte interview blijkt dat efficiëntie en

* De online versie van het burgermeesterboek is te lezen op: www.screenbook.nl/burgemeesterboek. De papieren editie is te bestellen bij: www.vangorcum.nl



klantgerichtheid zijn uitgangspunten zijn. Om geen tijd te verspillen tijdens de renovatie werken verschillende aannemers parallel per verdieping. Om geen werktijd te verspillen check je meteen uit als je incheckt. Dat scheelt opstopping in de ochtenduren en kostbare service balie bemanning. Een standaard wekelijks of dagelijks groepsoverleg, daar doet hij niet aan. Iedereen kent zijn verantwoordelijkheden. Je gaat tijdens de bedrijfsvoering gewoon naar degene toe die je moet hebben. En je zegt nooit nee tegen een klant. Dat dit geen loze kreet is merken we tijdens de workshop. Toen bleek dat onze eigen laptop niet werkte, kregen wij de persoonlijke laptop van een balie medewerker aangeboden. Stel je voor dat je als beleidsmedewerker stadsontwikkeling door de ogen van Meneer She zou kunnen kijken naar het leegstand vraagstuk. Of stel je voor dat je als gemeente secretaris, afdelingshoofd of directielid door de ogen van Meneer She kan kijken naar de bedrijfsvoering van de gemeentelijke organisatie. Dat zou tot verrassende perspectieven kunnen leiden en zelfs mogelijkere wijs tot doorbraken!

Lengte: 2 uur

Doel:..... Kijken door de ogen van een burgermeester om tot nieuwe creatieve inzichten te komen over lastige maatschappelijke vraagstukken

Voor: Beleidsmedewerkers en participatieprofessionals

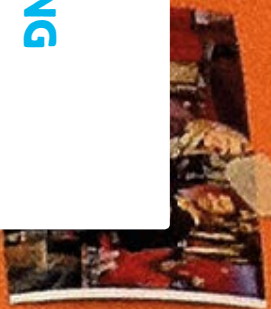
STAP 1

VOORBEREIDING

Bepaal een maatschappelijk onderwerp waarnaar je door de ogen van een burgemeester wilt kijken tijdens de workshop.

STAP 2

Vind een burgemeester op dat gebied. Nodig de burgemeester uit om deel te nemen aan de workshop.



Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."



Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."



Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."

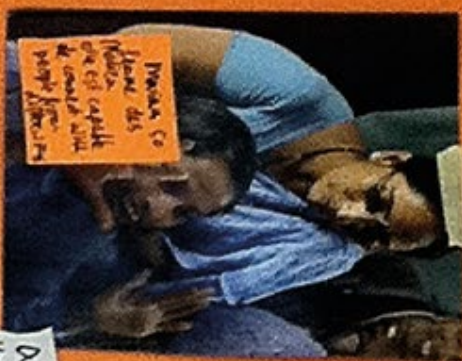


Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."



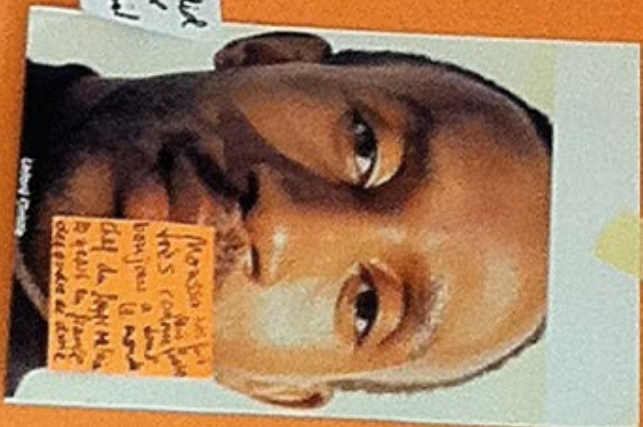
Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."

Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."



Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."

Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."



Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."



Handwritten note: "Bepaal een onderwerp dat belangrijk is voor de burgermeester."





STAP 4

Introduceer de burgermeester die je hebt uitgenodigd en interview deze persoon over zijn betrokkenheid bij het onderwerp, zijn vernieuwende praktijk en persoonlijke visie op het onderwerp. Stel de deelnemers in de gelegenheid om ook vragen te stellen. Bedank de burgermeester met iets leuks.




STAP 5

Daag de deelnemers uit om zelf ook het gesprek aan te gaan met een burgermeester. Probeer samen tot een relevante vragenlijst te komen om ze aan te spreken op hun betrokkenheid en creativiteit.



STAP 3

UITVOERING



Leid het idee van een burgermeester in. Vraag aan de aanwezigen waarom het vraagstuk urgent is en waarom het lastig is om vooruitgang te boeken. Nodig ze uit om een burgermeester in te beelden door wiens ogen ze graag zouden willen kijken. Je kunt foto's hiervoor gebruiken.

POLITIEKE SENSITIVITEIT, MOHAMED MAJDOUBI

**TIPS VAN MOHAMED MAJDOUBI NAAR
AANLEIDING VAN DE POP UP WORKSHOP
'POLITIEKE SENSITIVITEIT' OP 6 FEBRUARI 2014**

1. Zorg ervoor dat je weet wat er speelt
2. Toon een zekere politieke immuniteit
3. Bestuurder tegenspreken: moet kunnen
4. Vergeet nooit: politiek is anders dan ambtenarij
5. Elk beeld kan een politiek beeld zijn
6. Laat zien dat je hulpvaardig bent
7. Problemen: stel vragen, steeds opnieuw
8. Bedenk dat een politicus ook maar een mens is
9. Ambtenaren mogen zich in het openbaar ook uitspreken (binnen het kader van bestendig beleid)
10. Werk efficiënt en resultaatgericht, blijf positief, communiceer en wees alert

*Uit: De politieke antenne – Elisabeth Hunyadi,
Robert Jan Blom, 2012 SDU Uitgevers BV*

Mohamed Majdoubi gebruikte het kaartspel 'hoe lopen de hazen' in zijn workshop. De link om het spel te bestellen: www.thema.nl/product/hoe-lopen-de-hazen



HET CREATIEVE OOG

Berit en Maaike hebben geëxperimenteerd met een andere manier van communiceren, een groene parkeerplaats als hele grote flyer in de wijk om met bewoners in gesprek te komen en ze uit te nodigen voor de bewonersavond.

Stel je voor: het is weer tijd om bewoners te betrekken bij een plan. Gangbaar zou zijn om in de huisstijl van de gemeente door de afdeling communicatie een brief te laten opstellen.

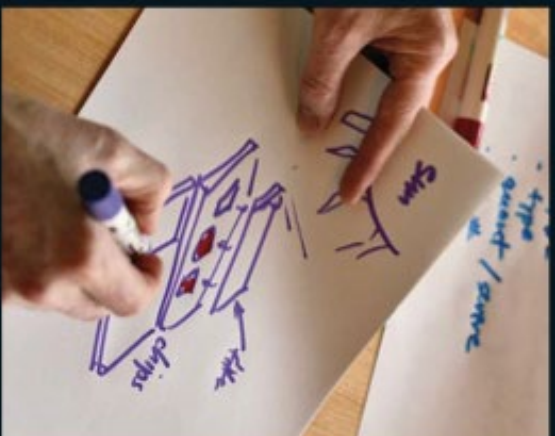
Doorgaans zijn deze brieven redelijk ambtelijk en worden ze slecht gelezen en is er weinig respons. Stel je voor dat je je eigen creativiteit aanwent en een andere vorm van communicatie kiest. Sterker nog: stel je voor dat je de creativiteit van bewoners zelf aanwent om te communiceren. Misschien klinkt dit gek voor de meeste mensen, maar niet voor David Kelley, oprichter van een van de meest succesvolle ontwerpbureaus wereldwijd: IDEO. Al zijn ontwerpen en uitvindingen zijn gebaseerd op de creativiteit van buiten zijn organisatie. Het is een kwestie van vertrouwen krijgen in je eigen en andersmans creativiteit. Dat kan jij dus ook...

Lengte:45 min

Doel:..... Vrouwen geven in en stimuleren van iedereen creativiteit



DESIGN



MANAGED CHAOS IDEO's brainstorming sessions are wild, woolly—and fun. They can generate as many as 100 ideas in an hour.

PETER DASILVA (2)

IDEO redefined good design by creating experiences, not just products. Now it's changing the way companies innovate

BY **BRUCE NUSSBAUM**

DESIGN

STAP 1 VOORBEREIDING

Onderzoek de IDEO creatieve strategie kaarten en neem ze mee naar de workshop. (downloaden op www.ideo.com)

STAP 2 UITVOERING:

Leid de workshop in met een eigen ervaring waarbij je het creatief vermogen van anderen hebt gebruikt. Vraag deelnemers waar ze mee zitten in hun communicatie in hun projecten.

STAP 3

Laat een stukje van de TedX van David Kelley zien. David Kelley_ How to build your creative confidence²

STAP 5

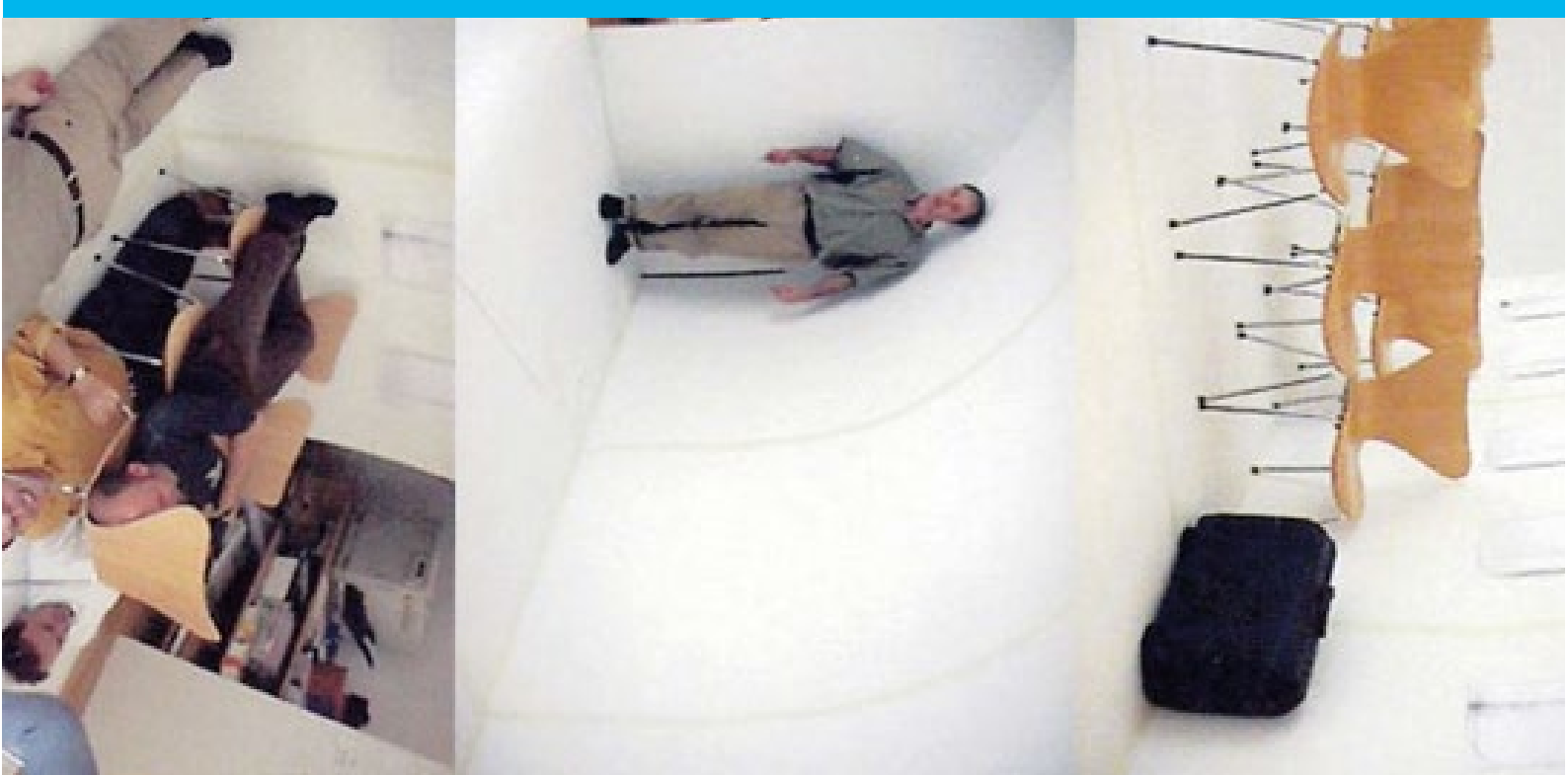
Laat de ideeën presenteren. Alleen vragen ter verduidelijking mogen, en opmerkingen ter verrijking (geen discussie!)

STAP 4

Introduceer de IDEO creatieve strategie kaarten en vraag deelnemers om in koppels een strategie te kiezen voor de communicatie in hun eigen traject en daarmee een communicatie-idee te ontwikkelen.

STAP 6

Vraag hoe het voelde om dit zo te doen...



BODYSTORMING

HOW: SET UP A SCENARIO AND ACT OUT ROLES, WITH OR WITHOUT PROPS, FOCUSING ON THE INTUITIVE RESPONSES PROMPTED BY THE PHYSICAL ENACTMENT.

WHY: THIS METHOD HELPS TO QUICKLY GENERATE AND TEST MANY CONTEXT- AND BEHAVIOR- BASED CONCEPTS.

Bodystorming various ways of sleeping in airplanes helped the IDEO design team to generate a wide variety of concepts for an airplane interior.

www.ideo.com



CREATIEVE INTERVENTIES CASCOLAND

Door Fiona Bell en Maaike Sijbrandy

Cascoland is een internationaal netwerk van kunstenaars en ontwerpers die experts zijn in observeren en interventies inzetten in de openbare ruimte. Kijk op www.cascoland.nl om meer te lezen over hun werk in oa de Kolenkitbuurt.

Fiona Bell heeft de deelnemers op 6 februari 2014 laten ervaren hoe je kunt observeren. Ter inspiratie liet Fiona een stukje zien uit de documentaire 'Cities on speed, Bogota change', waar de burgemeester bijzondere interventies gebruikt om met burgers te communiceren.

OBSERVATIEOEFENING VAN CASCOLAND

- Hoe ben je op je werk gekomen? Auto/ fiets/ voet
- Wat is je opgevallen op deze route?
- Wat zou je willen tegenkomen?
- Wat zijn gewoontes/regels/patronen en hoe kan ik deze tijdelijk doorbreken? Het publiek zal reageren.
- Op het moment dat het publiek reageert is er communicatie mogelijk/ ruimte voor ontmoeting.
- Als mensen van elkaar weten wat ze van elkaar willen, kan je beginnen met plannen maken.
- Hoe kan ik gewoontes/regels/patronen tijdelijk doorbreken mbt. mijn route naar mijn werk?
- Je gaat dan anders observeren. Andere dingen/gebeurtenissen/mensen zullen je opvallen.
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat andere mensen opvalt dat ik er ben?



A portrait of Gürbüz Yabas, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit and a white shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred blue wall with some architectural lines.

GÜRBUZ YABAS

“Wij zijn als ambtelijk apparaat voor ontwikkelen en uitvoeren, de bestuurder is verantwoordelijk voor toezicht. Vanuit je rol van ontwikkelaar en uitvoerder kun je veel ruimte claimen. Soms zijn bestuurders het daar niet mee eens, maar dan kan je de discussie voeren.”

EEN AANTAL INZICHTEN VAN DIT TRAJECT:

- Zoek je eigen grenzen op
- **Gewoon doen, contact maken en dicht bij jezelf blijven**
- Instrumentarium is een barrière in het contact maken
- Door verschillende lagen van de organisatie heen netwerken
- Stop, ho, wat zijn we aan het doen, niet op de automatische piloot
- **Neem een collega mee naar een moeilijk gesprek**
- **We moeten zichtbaar maken wat we al doen en meer vieren wat we goed doen**
- Grens tussen binnen en buiten diffuser maken, bewoners mee nemen om project te evalueren
- Binnen onze organisatie zijn er zoveel 'participatie' culturen

WARMING UP

Als ambtenaar moet je vaak de grens opzoeken tussen wat kan en wat niet kan. Deze oefening is een goede warming up bij een training om letterlijk de grens op te zoeken tussen wat kan en wat niet kan. Vraag een deelnemer om een ballon $\frac{2}{3}$ op te blazen. Leg uit dat je hebt gehoord dat je op deze ballon kan gaan zitten zonder dat het knapt als je het maar rustig doet. Leg uit dat je het zelf nog nooit hebt geprobeerd. Vraag aan iedereen om te kijken of het lukt. Maak een foto van de gezichten tijdens de oefening van zowel de toeschouwers als de persoon zelf. Laat de foto's rond gaan. Wat kan je aflezen op de lichaamsuitdrukkingen en de gezichtsuitdrukkingen. (meestal lukt het om op de ballon te zitten zonder dat hij knapt)

Elk initiatief om eerder contact op te nemen met bewoners is op eigen risico. Straks heb jij vroegtijdig de lawine ontketend. Dus kiest iedereen voor het gangbare pad. Dit lawinegevaar verklaart misschien waarom een plan vaak lang binnen een ambtelijke en politieke organisatie rond circuleert zonder contact met burgers. Of waarom de projectleider controle wil houden. Of waarom collega's huiverig zijn dat je in hun project intervenueert. Of waarom wethouders het oneens zijn over het moment en de aanpak van het naar buiten brengen.

PAS OP LAWINEGEVAARI

‘De huidige praktijk van participatie in ruimtelijke projecten is niet perfect maar het is wel duidelijk voor iedereen dat het moet. Ruimtelijke projecten hebben de neiging om meerdere jaren rond te circuleren in de ambtelijke en politieke organisatie van de gemeente voordat een beslissing tot uitvoering wordt genomen. Deze processen zijn onzichtbaar voor bewoners en worden doorgaans niet gecommuniceerd. Het gevolg is dat je na maanden en soms jaren bewoners verrast met een plan. Eerdere inspraak en afspraken zijn dan op de achtergrond geraakt. Als ambtenaar krijg je dan alle commentaar over je heen.’

MAAIKE SJBRANDIJ (CULTUUR):

“Door dit traject is het belang van participatie veel meer voor mij gaan leven. Met collega’s hebben we kennis gedeeld, gereflecteerd en nieuwe inzichten opgedaan. Dat was inspirerend. we zijn ‘geïnfecteerd’ met nieuwe, frisse energie om samen met burgers mooie projecten te realiseren. We zijn aangemoedigd door de coaches van Meneer de Leeuw om buiten de geijkte paden te treden. Af en toe een beetje ambtelijk

ongehoorzaam zijn mag als het gaat om participatie. Het tijdelijke vernieuwingsnetwerk dat we nu zijn, moeten we in stand houden en verder uitbreiden zodat we met onze kennis en enthousiasme onze collega’s kunnen betrekken. Een concreet voorstel: eens in de 8 weken een lunchbijeenkomst waar deelnemers en meedenkers elkaar kunnen treffen.”

WAT NU?

DE NETWERKSAMENLEVING VRAAGT OM EEN NETWERKORGANISATIE

Hoe kunnen wij als deelnemers, betrokken projectleiders, management en meedenkers onze kennis, expertise en dit netwerk rondom participatie borgen in de nieuwe organisatie? Als participatie professionals nemen we de gedeelde ervaringen en opgedane kennis mee in ons dagelijks werk.

We weten ook dat de komende maanden voor iedereen zeer dynamisch zullen zijn. In september zit elk van ons op een andere plek in de nieuwe organisatie. We weten ook dat het contact met onze bewoners in een gecentraliseerde organisatie nog belangrijker wordt. Hoe zou een netwerk van participatie professionals er in de nieuwe organisatie uit kunnen zien? Een paar eerste ideeën vind je op de volgende bladzijde:



[H]ECHT+1



[H]ECHT+1

Wij zijn [H]ECHT+1! [H]ECHT+1 is een groeiend participatie vernieuwingsnetwerk van mensen met echte vragen die een echte verbinding maken. Ons motto is: 'alleen ga je sneller, samen kom je verder', een bekend Afrikaans gezegde. +1 staat voor de nieuwe mensen die wij telkens betrekken bij [H]ECHT+1. Bewoners krijgen van [H]ECHT+1 professionals een echt antwoord op hun vragen. Een antwoord waar ze hechten. Voor professionals staat [H]ECHT+1 voor meer zingeving op je werk, voor beter worden in wat je doet en vooral voor kennis delen. Als participatie vernieuwingsnetwerk [H]ECHT+1 willen we een aantal dingen doen:

- masterclasses organiseren (ook met bewoners)
- kennis delen over participatie en mensen aan elkaar hechten
- netwerkbijeenkomsten (ook met bewoners)
- projecten evalueren, successen zichtbaar maken, maar ook 'echt communiceren' en dat betekent ook laten zien waar we het niet goed doen
- het gesprek aangaan met bewoners
- wij maken contact met bewoners die gehecht zijn aan hun omgeving. Bewoners komen met echte redenen en echte problemen. Samen zoeken wij oplossingen.
- Overal waar [H]ECHT+1 actief is laat het netwerk een spoor van vernieuwing achter.

BIJSLUITER

LET OP Niet alles wat in het ideeënboek staat hoeft waar te zijn! Tijdens de brainstorm vliegen de ideeën en inzichten door de ruimte. Eventjes is alles wat wordt gezegd waar. Schetsen, indrukken, meningen, frustraties, idealen tellen allemaal mee. Ideeën worden opgezocht die energie geven. Dit kan weerstand of juist inspiratie zijn. In de dynamiek van het moment ziet iedereen de verbanden en ideeën voor zich. Een week later blijkt de herinnering echter vervaagd. Wat is blijven hangen is het gevoel van *wij hadden goede ideeën*, maar hoe het precies zit weet men niet meer. In het ideeënboek zijn alle ideeën goed. Ideeën moeten verder worden onderzocht en uitgeprobeerd. Inzichten moeten worden onderbouwd.

COLOFON

© Meneer de Leeuw 2014, in opdracht van Stadsdeel Amsterdam West

Uitgave: maart 2014
Redactie: Pepik Henneman, Debora Timmerman, Femke Bijlsma en Fleur Bakker
Vormgeving: Fleur Bakker en Laurens van Galen
Fotografie: Cathelijne Berghouwer e.a.

Gebruik van fragmenten aangemoedigd mits voorzien van bronvermelding