

# METHODISCHE BESCHRIJVING GEBROOKERBOS



*Een werkwijze voor bottom-up  
gebiedsontwikkeling in krimpgebieden*

Drs. Samira Louali • Dr. Maja Ročak • Prof. Dr. Jol Stoffers

Neimed / Heerlen, november 2020





Gebrookerbos® is een verzamelnaam van alle burgerinitiatieven die zorg dragen voor de natuurlijke, sociale en economische verduurzaming van open ruimtes in Heerlen-Noord. De gemeente Heerlen, Open Universiteit, en Neimed werken ten behoeve van deze initiatieven samen onder de projectnaam Gebrookerbos.



# MANAGEMENT- SAMENVATTING

## Inleiding

In dit document vindt u de samenvatting van de methodische beschrijving Gebrookerbos die de werkwijze weergeeft om te komen tot bottom-up gebiedsontwikkeling in krimpgebieden. Krimpgebieden zoals Parkstad Limburg hebben op sociaal-maatschappelijk en economisch vlak een achterstand ten opzichte van de rest van Nederland. De demografische ontwikkelingen (zoals ontgroening en vergrijzing) komen daar nog bovenop. Door de migratie uit deze regio in combinatie met (langdurig) lagere bevolkingsgroei is er een sloopopgave ontstaan. Er zijn immers meer gebouwen dan gebruikers. Deze ontwikkeling heeft onder andere geresulteerd in open ruimtes in het landschap, daar waar bijvoorbeeld huizen, scholen of bedrijfspanden zijn gesloopt in woonwijken.

Burgers zouden een nieuwe impuls kunnen geven aan open en leegstaande ruimtes die als gevolg van sloop zijn vrijgekomen. Die open en leegstaande ruimtes bieden kansen om de kwaliteit en vitaliteit van krimpgebieden alsook de economische zelfstandigheid van burgers te vergroten. Dat vergt een meer bottom-up benadering van de problematiek: het betrekken en activeren van bewoners en ondernemers die zich betrokken voelen bij deze plekken en zelf hiermee aan de slag willen gaan. Een herdefiniëring van de verhouding tussen burgers, overheid en markt is daarbij noodzakelijk.

Dit gedachtegoed was voor de gemeente Heerlen in 2014 het uitgangspunt om de samenwerking aan te gaan met de Open Universiteit en kenniscentrum Neimed. Samen initieerden en realiseerden zij van 2016 tot en met 2020 het uitvoeringsproject Gebrookerbos. Op basis van dit uitvoeringsproject is de werkwijze Gebrookerbos onderzocht en zijn de overdraagbare elementen gebundeld in de methodische beschrijving Gebrookerbos.

## Doelstelling en resultaat

Het doel van de werkwijze Gebrookerbos is om middels burgerinitiatieven aan open en leegstaande ruimtes een nieuwe impuls te geven die bijdraagt aan de kwaliteit van leven op sociaal-cultureel en sociaal-economisch vlak. De burgerinitiatieven die binnen het netwerk Gebrookerbos zijn ondersteund, zijn door de bewoners en ondernemers uit Heerlen-Noord e.o. zelf gerealiseerd onder de naam 'burgerinitiatieven Gebrookerbos'. Deze burgerinitiatieven richtten zich op drie thema's, 'stadslandbouw', 'recreatie' en 'natuurlijke ontmoeting', die volgens de gemeente Heerlen vooraf als kansrijk werden beschouwd in dit krimpgebied.

Het beoogde resultaat van Gebrookerbos was dat burgerinitiatieven een krimpgebied mede zouden opschalen tot een hoogwaardig en dynamisch gebied waarin diverse stakeholders op een gelijkwaardig niveau met elkaar samenwerkten om een nieuwe invulling te geven aan lege plekken. Burgerinitiatieven zouden al netwerkend de kwaliteit van leven van de bewoners in Heerlen-Noord verbeteren en zouden op die manier eveneens (letterlijk en figuurlijk) ruimte claimen om op een andere wijze om te gaan met gebiedsontwikkeling. Gebrookerbos bood daarin de juiste ondersteuning die het proces van realisatie van initiatieven versnelde. Een ander resultaat van Gebrookerbos was dat door deze werkwijze een versnellingskamer werd gecreëerd. Door deze versnellingskamer werkten diverse actoren met elkaar samen om het burgerinitiatief mogelijk te maken. Voor deze netwerkende werkwijze werd een aantal uitgangspunten geformuleerd.



### Uitgangspunten Gebrookerbos

Gebrookerbos had de volgende uitgangspunten:

- Gebrookerbos stimuleert burgers om ideeën te ontwikkelen en energie te steken in de verbetering van zijn of haar leefomgeving.
- De burger is eigenaar en agendavoerder van het ontwikkelde idee/plan/activiteit in zijn of haar leefomgeving en/of leegstaande open plekken.
- De burger is zoveel mogelijk eigenaar van de randvoorwaarden (budget, website, etc.).
- De nieuwe verhouding tussen burger en (lokale) overheid wordt expliciet gedefinieerd.
- Gebrookerbos stimuleert het gemeentelijke systeem zodanig in te richten dat netwerken van onderop (kunnen) worden ontwikkeld en de overheid actief participeert in burger-initiatieven en bij het realiseren ervan.

### Methodische beschrijving Gebrookerbos

De methodische beschrijving Gebrookerbos geeft inzicht in de werkwijze, rollen en activiteiten van het uitvoeringsproject Gebrookerbos die middels praktijkonderzoek zijn opgehaald en die overdraagbaar zijn naar andere krimpgebieden.

Op basis van het doel en de uitgangspunten van de werkwijze Gebrookerbos is vanuit het uitvoeringsproject Gebrookerbos de volgende werkwijze gehanteerd:

- Burgers werden bijgestaan door de zogeheten Brooker, die verbindingen legde tussen burgers en verschillende stakeholders in de leefomgeving van burgers.

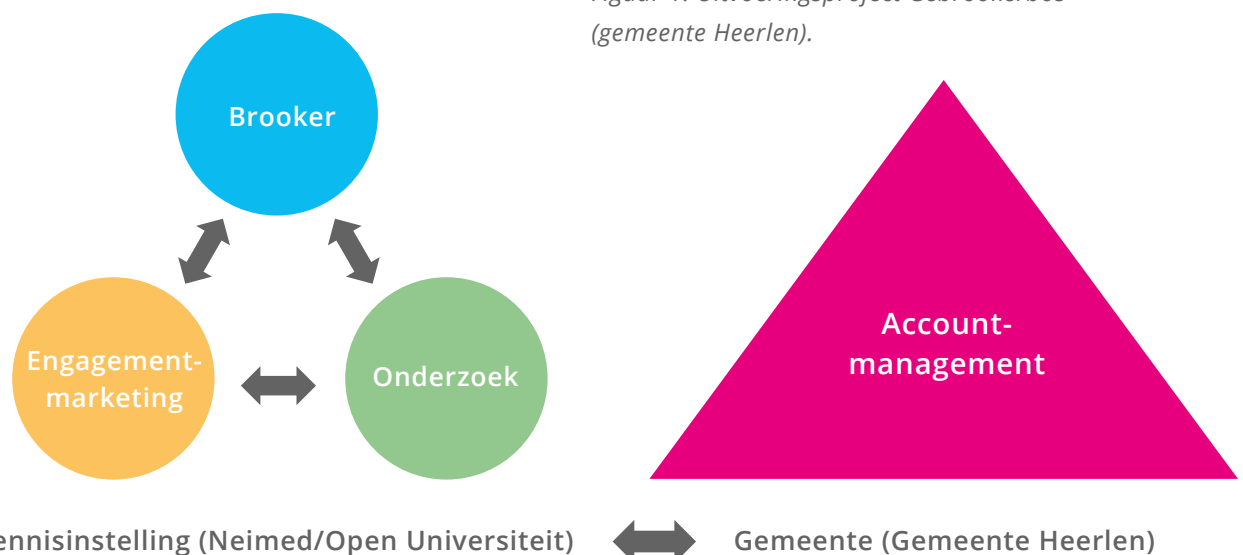
- Engagementmarketing maakte initiatieven zichtbaar bij bewoners, bedrijven en instellingen in het gebied en stimuleerde hen tot ideevorming voor een eigen initiatief middels bekendmaking van 'best-practices'.
- Accountmanagers vormden de schakel tussen burgers, ambtenaren (gemeentelijk beleidsniveau) en bestuurders (gemeentelijk politiek niveau). De onderzoeker heeft het gehele proces en de uitvoeringspraktijk door de Brooker, Accountmanagers, Medewerker Engagementmarketing en de burger-initiatieven gemonitord.

Het uitvoeringsproject en de actoren daarbinnen, zoals hierboven geïllustreerd, zijn nader onderzocht. De werkwijze is uiteindelijk vastgelegd in de methodische beschrijving.

### Brooker Gebrookerbos

In de werkwijze Gebrookerbos worden burgers bijgestaan door de zogeheten Brooker. Dit is de professional die als tussenpersoon fungeert en die verbindingen legt tussen verschillende stakeholders in de directe leefomgeving van de burgers. Het gaat hierbij om burgers die met een eigen initiatief een bijdrage willen leveren aan de kwaliteit van leven in hun directe leefomgeving. De Brooker coacht burger-initiatieven en stimuleert ondernemerschap.

*Figuur 1. Uitvoeringsproject Gebrookerbos (gemeente Heerlen).*



De Brooker versterkt de bekendheid van het netwerk Gebrookerbos en zorgt dat (potentiële) initiatiefnemers zich committeren aan de samenwerking met de gemeente en de stakeholders rondom het initiatief.

### **Accountmanagement Gebrookerbos**

Accountmanagement is het tweede onderdeel van de werkwijze Gebrookerbos. De term account verwijst naar het initiatief en management naar het beheren van de processen rondom het initiatief vanuit de interne gemeentelijke organisatie. De rol van de Accountmanager kan worden gezien als die van een contactambtenaar, die vanuit de interne gemeentelijke organisatie initiatieven ondersteunt om het initiatief vooruit te helpen. Deze Accountmanagers zoeken naar raakvlakken met bestaand beleid en plannen om ondersteuning te bieden aan de burgerinitiatieven. De Accountmanagers vormen dus een groep ambtenaren die deskundig zijn op het gebied van gemeentelijke processen, procedures, vergunningen, en middelen die voor burgers van belang zijn bij het realiseren van hun initiatief in de open ruimte.

### **Engagementmarketing**

Engagementmarketing is in Gebrookerbos het middel geweest waarmee betrokkenheid werd gegenereerd bij nieuwe ideeën, activiteiten en plannen. Initiatiefnemers voelden de intrinsieke motivatie om iets voor de stad te betekenen; middels engagementmarketing werd dit gestimuleerd. Naast het leggen van verbindingen zorgde deze vorm van marketing ervoor dat de 'vonk' oversloeg op andere inwoners. Elkaar inspireren, enthousiasmeren en van elkaar leren. Engagementmarketing is door de Brooker als interventie ingezet en is één van zijn of haar kerntaken. In deze methodische beschrijving wordt engagementmarketing ook als een functie (rol) gezien waarbij de 'Medewerker Engagementmarketing' een verantwoordelijkheid heeft om zowel Gebrookerbos als de burgerinitiatieven op een strategische wijze zichtbaar te maken voor potentiële initiatiefnemers en relevante stakeholders.

### **Onderzoek en evaluatie**

De onderzoeker heeft het gehele proces en de uitvoeringspraktijk door de Brooker, Accountmanagers, Medewerker Engagementmarketing en burgerinitiatieven gemonitord. Daarnaast heeft de onderzoeker de ontwikkelingen en trends in Heerlen-Noord geanalyseerd. De meerwaarde van het onderzoek naar Gebrookerbos (en de rol van onderzoeker) was dat:

- tijdens het onderzoeksproject op de uitvoeringspraktijk van de Brooker, de Medewerker Engagementmarketing en de Accountmanagers kon worden gereflecteerd en deze kon worden geëvalueerd.
- het verantwoordingsmechanisme aanwezig was dat de doelstellingen en werkwijze Gebrookerbos bewaakte.
- kon worden achterhaald welke elementen van de werkwijze Gebrookerbos overdraagbaar zijn naar andere krimpgebieden of gemeentes die aan de slag willen gaan met deze werkwijze.

### **Gebrookerbos: de tien werkzame elementen**

De tien belangrijkste elementen uit de werkwijze Gebrookerbos, die overdraagbaar en relevant zijn gebleken om te komen tot bottom-up gebiedsontwikkeling in krimpgebieden, zijn:

1. Laat het eigenaarschap bij burgers en initiatiefnemers.
2. Egoïos denken en handelen als uitgangspunt.
3. De Brooker Gebrookerbos en het belang van een procesmatige aanpak.
4. Accountmanagement als essentiële schakel.
5. Gebrookerbosfonds en ondersteuning financiën.
6. Zorgdragen voor kennisdeling bij burgerinitiatieven.
7. Engagementmarketing voor de zichtbaarheid van burgerinitiatieven.
8. Voortdurend investeren in netwerkontwikkeling.
9. Onderzoek en evaluatie ter reflectie en bewaken doelstellingen.
10. Verkleinen van de afstand tussen burgers en overheid: een continu proces.



## Risico's en uitdagingen werkwijze

### Gebrookerbos

Een aantal belangrijke risico's en uitdagingen, die naar voren zijn gekomen uit de praktijk van de Brooker, Accountmanager en Medewerker Engagementmarketing, zijn:

1. Afhankelijkheid van competenties en visie van ambtenaren die burgerinitiatieven bijstaan.
2. Ervoor waken dat niet steeds dezelfde initiatieven een podium krijgen.
3. Niet altijd een duurzame inzet van actoren (gemeentelijke organisatie).
4. Burgers die alleen naar de gemeente kijken bij behoefte aan financiële ondersteuning.
5. Belang van inbedding van de politieke en ambtelijke laag van de gemeentelijke organisatie.

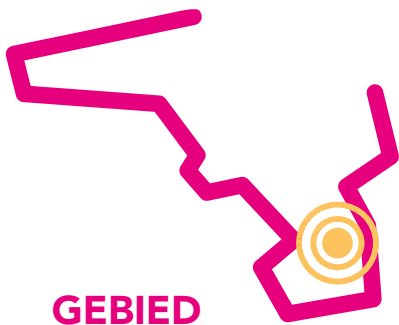
### Conclusies werkwijze Gebrookerbos

- De werkwijze Gebrookerbos heeft werkzame elementen die effectief zijn gebleken in het creëren van ruimte voor burgers om bottom-up burgerinitiatieven te realiseren.
- De werkwijze Gebrookerbos sluit aan bij de dagelijkse praktijk en ondersteuningsbehoefte van burgerinitiatieven en legt de focus op procesmatig werken, zowel vanuit de rol van de Brooker als die van de Accountmanager (contact-ambtenaar).
- Verwachtingenmanagement tussen burgers, overheid en markt neemt in deze methodische beschrijving een centrale plek in: wat verwachten initiatiefnemers van Gebrookerbos, hoeveel tijd, middelen en ondersteuning is er voor beschikbaar, is het traject haalbaar en zijn er regelmatig terugkerende momenten voor uitwisseling van ervaringen, kennis, kunde en netwerken?

- De werkwijze Gebrookerbos sluit aan bij de recente ontwikkelingen op het gebied van burgerparticipatie waarbij inspraak van burgers en op een evenredige wijze samenwerken zeer waardevol zijn. Het stimuleert stakeholders tot een betere afstemming in de communicatie met burgers.
- De werkwijze stimuleert ambtenaren in een gemeentelijke organisatie om op maat te adviseren, een coachende en ondersteunende rol te vervullen met als doel om burgerinitiatieven zowel procedureel, beleidsmatig als financieel mogelijk te maken.
- De werkwijze Gebrookerbos besteedt veel aandacht aan het zichtbaar maken van (het ontwikkelproces van) initiatieven om daarmee burgers met ideeën te motiveren en te enthousiasmeren om zelf ook een initiatief te ontplooiën in hun directe leefomgeving.
- De werkwijze Gebrookerbos zet in op het investeren in waardevolle en duurzame relaties tussen burgers, overheid en andere stakeholders en op het verbeteren van de kwaliteit van leven in de directe leefomgeving van burgers.



# Gebrookerbos



**GEBIED**  
Heerlen-Noord

72

INITIATIEVEN  
TUSSEN IDEE &  
UITVOERING

GEREALISEERDE  
INITIATIEVEN

18

METHODISCHE  
BESCHRIJVING  
BESTAAT UIT

1. Kerntaken per rol
2. Lessen uit de praktijk
3. Profiel per rol
4. Instrumenten en activiteiten

**GEBROOKERBOS**  
Een werkwijze  
voor bottom-up  
gebieds-  
ontwikkeling in  
krimpgebieden



LOOPTIJD  
ONDERZOCHE  
UITVOERINGS-  
PRAKTIJK

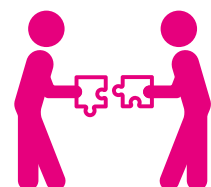
mei 2016 t/m 2019  
3 jaar

303.864 m<sup>2</sup>  
TOTALE AANTAL M<sup>2</sup>  
MET NIEUWE INVULLING  
DOOR BURGER-  
INITIATIEVEN



**GEBROOKERBOS  
ACADEMIE**  
Platform voor work-  
shops voor en door  
burgerinitiatieven  
(deling kennis, kunde  
en netwerken)

OPZET ONDERZOEK  
NAAR METHODISCHE  
BESCHRIJVING  
GEBROOKERBOS



**BELANGRIJKSTE  
STAKEHOLDERS**

Bewoners Heerlen-Noord  
Ambtenaren gemeente Heerlen  
Ondernemers Heerlen-Noord  
Woningbouwverenigingen  
Buurtvoorzieningen  
Welzijnsorganisaties  
Onderwijs- en  
kennisinstituten

18  
Interviews

34  
Logboekanalyse

2  
Focusgroepen

3  
Observaties

20  
Documentanalyse

**GEBROOKERBOS  
FONDS**  
Middelen voor het  
verduurzamen van  
burgerinitiatieven  
Gebrookerbos



Mede mogelijk gemaakt door:



provincie limburg

