Hogeschool van Amsterdam

NAAR NIEUWE VORMEN VAN WAARDECREATIE IN TOENTJE

Kansen en bedreigingen bij het verbreden van het business model

Melika Levelt en Fabi van Berkel

Januari 2018





De workshops voor Toentje zijn tot stand gekomen met behulp van projectfinanciering van in het kader van het VERDUS-programma Sustainable Urban Regions of the Future en Stichting Innovatie Alliantie (SIA) voor het onderzoeksconsortium R-LINK.



De bijdrage van Gemeente Groningen is daarnaast mede mogelijk gemaakt door bijdragen vanuit het Reframe-project.



Contact

Voor meer informatie over dit onderzoek en/of het vervolg kunt u contact opnemen met:

Melika Levelt
(onderzoeksleider Duurzame Stedelijke Voedselsystemen)
Email: m.levelt@hva.nl
Telefoon: 06 2115 6213

Disclaimer

Het projectteam heeft veel zorg besteed aan de inhoud van deze rapportage. Ondanks de inspanning om juiste informatie te verstrekken, kan het voorkomen dat de gepubliceerde informatie onvolkomenheden bevat. De uitvoerende partijen van dit onderzoek kunnen niet aansprakelijk gesteld worden voor de inhoud van de informatie of voor de gevolgen van het gebruik daarvan. Aan de gegevens, zoals die worden weergegeven, kunnen geen rechten worden ontleend.

INHOUDSOPGAVE en SAMENVATTING

VOORWOORD 5

1. MOTIVATIES EN LEGITIMATIE VAN BELANGHEBBENDEN VOOR DE INZET VAN MIDDELEN VORMEN DE BASIS VOOR TOENTJE 2.0 ... 6

1.1 Motivatie en legitimatie vormen de basis onder de inzet van middelen 6

1.2 Motivatie en legitimatie zijn gegrond in visies op wat Toentje is en wat daar waardevol en goed aan is: ze zijn politiek 6

Visies verschillen 6

Besluiten over ruimtegebruik zijn weerspiegelingen van politieke visies op wat goed en waardevol is 7

1.3 Visies op wat Toentje is en wat daar goed en waardevol is motiveren en legitimeren de inzet van middelen in Toentje en vormen de basis onder de business case voor Toentje 2.0 7

2. VISIES OP TOENTJE EN GEBIED: WAT IS TOENTJE EN VOOR WIE? 9

2.1 Drie visies op wat Toentje is 10

2.1.1 Een plek van en voor de buurt 10

2.1.2 Een (plek voor) economische activiteit 11

2.1.3 Een maatschappelijke onderneming 13

2.2 In welke behoefte voorziet toentje en voor wie is toentje? 14

2.2.1 Maatschappelijk versus commercieel, buurt of Groningen en omstreken 14

COMMERCIEEL 14

MAATSCHAPPELIJK 14

UIT DE BUURT 14

VAN OVERAL 14

2.2.1 Behoeften van de buurt 15

2.2.2 Behoeften van burgers in Groningen en omstreken 15

2.2.3 Maatschappelijke behoeften 15

2.2.4 Commerciële behoeften 15

3. WIE DRAAGT BIJ AAN TOENTJE EN WAAROM? MOTIVATIES EN LEGITIMATIE 16

3.1 Dieper liggende waarden motiveren investeren in Toentje 16

3.1.1: Toentje en Het Werk als gewone economische activiteiten 17

3.1.2: Toentje beoordeeld vanuit overwegingen van burgerschap en rechtstaat 18

3.1.3: Toentje als geoliede machine 18

3.1.4: Toentje als verlengstuk van de buurt, als thuis 19

3.1.5: Toentje als uithangbord 19

3.1.6: Toentje als inspiratiebron en creatieve vrijplaats 20

3.1.7: Toentje als duurzaamheidsinitiatief 20

3.1.8: Toentje voor balans voor lichaam en geest 21

3.2 Verschillende motivaties zijn dominant bij verschillende doelgroepen en leiden tot andere investeringsbeslissingen ten opzichte van Toentje 21

3.2.1 Buurtbewoners 22

3.2.2 Groningers: vrijwilligers 22

3.2.3 Ondernemers en initiatiefnemers 22

3.2.4 Gemeente Groningen 23

4. CONCLUSIE: WAT IS NODIG OM VERBREDING VAN TOENTJE TE REALISEREN EN WELKE MIDDELEN ZIJN BESCHIKBAAR? 25

4.1 Het stakeholder en middelen canvas van Toentje: in potentie veel middelen omdat het aan veel waarden bijdraagt maar sommige waarden botsen 25

4.2 Om Toentje verder te ontwikkelen en te behouden zijn middelen nodig die alleen bij voldoende motivatie en legitimatie vrij komen 26

4.3 Om middelen in te zetten moeten mensen gemotiveerd zijn en organisaties moeten het kunnen legitimeren 26

4.4 Het is van belang deze motivaties en gronden voor legitimatie te kennen om ze te kunnen gebruiken en er rekening mee te kunnen houden bij verdere ontwikkeling van Toentje 26

4.5 Motivatie bij buurtbewoners en andere doelgroepen voor betrokkenheid bij Toentje ontstaat niet zomaar: zorg voor nog betere bekendheid van Toentje en let op toegankelijkheid voor alle beoogde doelgroepen 27

4.6 Legitimering van de inzet van middelen: maak de maatschappelijke meerwaarde nog beter inzichtelijk en leg vast aan welke maatschappelijke doelen Toentje moet bijdragen 27

GERAADPLEEGDE LITERATUUR 28

GERAADPLEEGDE PERSONEN 29

1. Interviews 29

Canvasinterview 20 juni + 27 september 29

Caseprotocol 10 maart 2017 29

2. Workshops en deelnemers 29

Workshop Toentje GeoPromotie 10 maart 2017 29

Workshop R-Link 18 & 19 mei 2017 29

Workshop Groningen 27 september 2017 29

3. Presentatie en feedback 29

Groningen on Tour, 30 november 2017 29

VOORWOORD

Toentje is een succesvol initiatief voor stadslandbouw in Groningen maar wil graag doorgroeien met nieuwe activiteiten en diensten om minder afhankelijk te worden van eenzijdige gemeentelijke subsidie. Om Toentje hierbij te helpen, organiseerde Hogeschool van Amsterdam in het kader van het R-LINKonderzoek drie keer een workshop voor Toentje in Groningen. Op 10 maart 2017 brainstormden we – voornamelijk met studenten – over mogelijke nieuwe activiteiten voor Toentje tijdens het GeoPromotiecongres met behulp van het Business Model Canvas en de Strategieschets. 19 mei 2017 onderzochten we samen met betrokkenen bij Toentje de mogelijkheden voor doorontwikkeling van Toentje. Daarbij maakten we de waarden zichtbaar die Toentje creëert voor verschillende (potentiëel) betrokkenen. Hiervoor gebruikten we het door de onderzoekers van Hogeschool van Amsterdam in ontwikkeling zijnde Stakeholder Canvas. Startend vanuit ieders eigen visie op de waardecreatie in Toentje, onderzochten we gezamenlijk risico's en kansen en mogelijkheden om met Toentje nog meer waarde te creëren. 20 juni herhaalden we deze workshop met beleidsmedewerkers vanuit Gemeente Groningen.

De workshops voor Toentje vormden voor de betrokken onderzoekers vanuit Hogeschool van Amsterdam experimenten voor het ontwikkelen van het hierboven genoemde Stakeholder Canvas. Dit Stakeholder Canvas moet een hulpmiddel worden voor het faciliteren van een gesprek tussen verschillende betrokkenen en belanghebbenden bij bottom-upinitiatieven op basis waarvan de business case versterkt kan worden en besluiten ten aanzien van of binnen het initiatief beter gelegitimeerd.

Dit verslag zet de belangrijkste bevindingen uit de workshops op een rij en maakt inzichtelijk welke kansen en uitdagingen er voor Toentje liggen voor het verbreden van de activiteiten.

Zonder de inzet vanuit Toentje, Gemeente Groningen en de deelnemers waren de workshops niet mogelijk geweest. Hierbij spreken wij daarom graag onze dank naar hen uit voor het mogelijk maken van voor ons boeiende en leerzame workshopdagen!

Melika Levelt
Fabi van Berkel

1. MOTIVATIES EN LEGITIMATIE VAN BELANGHEBBENDEN VOOR DE INZET VAN MIDDELEN VORMEN DE BASIS VOOR TOENTJE 2.0

1.1 Motivatie en legitimatie vormen de basis onder de inzet van middelen

Aanleiding voor dit onderzoek is de vraag van Gemeente Groningen en de initiatiefnemer van Toentje om hen te helpen bij het doorontwikkelen van Toentje. Voor Toentje speelt de vraag welke nieuwe businessmodellen voor het initiatief mogelijk zijn. Nu leunt Toentje vooral uit op subsidies met name uit het sociale domein maar mogelijk zijn ook middelen uit andere beleidsdomeinen en uit een meer commerciële hoek aan te spreken. Voor Gemeente Groningen staat de vraag centraal hoe gemeentelijk steun voor burgerinitiatieven te onderbouwen en legitimeren is en welk afwegingkader geschikt is voor besluitvorming over het wel of niet verlenen van steun aan dergelijke initiatieven. De motivaties van belanghebbenden hebben daarin een centrale rol.

Dit rapport doet verslag van onze bevindingen op dit gebied. Hiervoor hebben we interviews gehouden met betrokkenen bij Toentje en hebben we in drie workshops nagedacht over mogelijke nieuwe activiteiten en bestaansmiddelen voor Toentje. Wat motiveert mensen om in Toentje met tijd, geld, expertise of andere middelen te investeren? En wat legitimeert een dergelijke investering door de overheid?

We hebben in dit onderzoek en in de analyse de ontwikkeling van Toentje tot nu toe en ontwikkelpotenties in beeld gebracht door het volgende op een rij te zetten:

- De visies die mensen hebben op wat Toentje is of zou kunnen zijn
- De bijdragen die mensen en organisaties (zouden kunnen) leveren aan Toentje;
- De motivaties en legitimering van deze bijdragen.

Wanneer deze drie zaken met elkaar in verband worden gebracht ontstaat zicht op de mogelijkheden voor een nieuw business model voor Toentje 2.0.

1.2 Motivatie en legitimatie zijn gegrond in visies op wat Toentje is en wat daar waardevol en goed aan is: ze zijn politiek

Visies verschillen

Een gedachtegang waar dit onderzoek sterk op leunt, is dat mensen zeer verschillende visies hebben op de ontwikkeling van de ruimte en de stad. Wat de ene persoon een prettige plek vindt om de hond uit te laten, is voor de andere persoon een verloren stukje groen. Waar de ene persoon graag ruimte wil maken in de buurt om werkervaringsplekken te creëren, vindt een ander misschien dat de buurt meer behoefte heeft aan een plek voor ontmoeting voor buurtbewoners.

Elk ontwikkelingsproject in de stad, of het nu vanuit het stadhuis geïnitieerd is of door burgers, krijgt te maken met dit soort tegenstrijdige visies op wat waardevol en goed is. In participatietrajecten en met een loket voor burgerinitiatieven probeert de overheid ruimte te scheppen voor al deze visies. Vaak is de hoop dat hieruit consensus kan ontstaan over wat het beste is om de doen. In veel gevallen is dit echter een misvatting: niet alle wensen kunnen goed samengaan en sommige zijn ronduit tegengesteld. Consensus is dus niet altijd te bereiken en als dit wel gebeurt – men komt met een gezamenlijk gedragen plan – wil dit niet zeggen dat onderliggende verschillen in visies daarmee verdwenen zijn.

Besluiten over ruimtegebruik zijn weerspiegelingen van politieke visies op wat goed en waardevol is

Elk besluit over het gebruik van de ruimte en ruimtelijke ontwikkeling is in de kern een politiek besluit. De ene visie krijgt de voorkeur boven de andere. Het ene gebruik wordt mogelijk gemaakt en het andere niet. Dit sluit aan bij de gedachte van Mouffe (ref.) die wijst op het belang van het zichtbaar maken van het politieke, ook bij het nemen van besluiten in participatietrajecten met burgers waarin het bereiken van consensus vaak centraal staat.

Deze gedachtegang is essentieel als we na willen denken over de ontwikkeling van een project als Toentje. Toentje is bij de ontwikkeling afhankelijk van verschillende partijen, waaronder de Gemeente Groningen, die met tijd, geld en andere middelen bijdragen. Die bijdragen worden niet zomaar geleverd: mensen en organisaties worden daarvoor gemotiveerd. Op het directe niveau ligt de motivatie soms op het persoonlijke vlak: dat wat mensen enthousiast maakt in hun werk en dagelijks leven, dat waar mensen 'voor gaan lopen'. Iets meer op de achtergrond maar niet minder relevant is motivatie verbonden met dat wat een bepaalde inzet legitimeert op het organisatieniveau of een diepere overtuiging over wat het goede leven inhoud: de waardeoriëntatie van een organisatie of individu. Volgens Kruiter e.a. (2015) zijn vooral publieke waarden relevant wanneer we maatschappelijke initiatieven willen beoordelen. Zij onderscheiden er drie: 1) van de markt: rendement (efficiency, effectiviteit en doelmatigheid); 2) van de overheid: legitimiteit (rechtstaat, grondwet, rechtmatigheid); 3) van de samenleving: betrokkenheid (solidariteit, engagement, eigenaarschap). In dit onderzoek gaan we een stap verder. Legitimiteit behoort in onze optiek niet alleen in het domein van de overheid. Ook bedrijven en burgers legitimeren hun handelen. Dat doen zij ieder op (soms wisselende) gronden. Die gronden zijn gebaseerd op waarden. Geen enkele waarde behoort exclusief toe aan één van de domeinen markt, overheid of samenleving.

Hoewel voor een gemeentelijke organisatie legitimatie met name gegrond in politieke besluiten en beleidsdoelen en begrensd door regels van behoorlijk bestuur, is het geenszins vanzelf sprekend dat alleen deze waarden uitgedragen worden door de overheid en dat andere waarden niet ook heel bepalend kunnen zijn bij het beoordelen van de waarde van een initiatief. Om dit te begrijpen gebruiken we het werk van Boltanski en Thévenot (ref.) die op basis van een langdurige studie van publieke debatten zeven verschillende 'werelden' van waardeoriëntaties hebben onderscheiden van waaruit mensen hun handelen en oordeel motiveren (hierover meer in hoofdstuk 3). Deze werelden moeten gezien worden als ideaaltypen, dat wil zeggen: het zijn werelden met een duidelijke afbakening terwijl in de werkelijkheid in argumentaties verschillende werelden soms door elkaar lopen en mensen zich in hun handelen en oordelen op verschillende werelden tegelijk kunnen baseren. Het onderscheiden van de werelden helpt echter om helderder te zien waar de kern ligt van iemands argumentatie en waar deze mogelijk met andere argumentaties en overtuigingen botst.

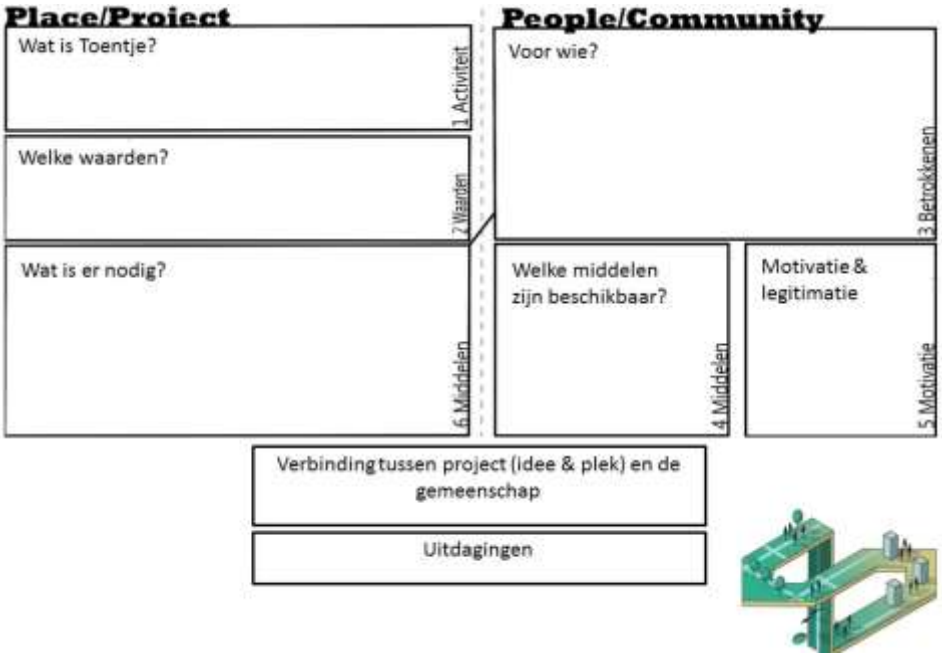
Beleidsdoelen en besluiten zijn voor het beoordelen van de initiatieven zeer belangrijk omdat ze het in de kern de politieke kaders zijn, waarbinnen inzet van middelen wordt gelegitimeerd. In andere organisaties spelen min of meer de zelfde gronden voor legitimatie van inzet, namelijk de organisatiedoelen en uiteindelijk (hiërarchische) dekking vanuit de organisatie – dus niet alleen vanuit de direct betrokken persoon – voor de inzet van middelen. Ontbreekt legitimatie voor de inzet van middelen, dan komt, door de persoonlijke motivatie misschien niet onmiddellijk maar waarschijnlijk toch op de iets langere termijn, deze inzet in gevaar. Het is dus van belang op organisatieniveau (overheid, bedrijven, maatschappelijke organisaties) en het persoonlijke niveau motivaties voor de inzet van middelen te kennen: dit geeft inzicht in welke middelen beschikbaar komen en op welke gronden en vormt de basis onder elk initiatief.

Om Toentje te helpen bij het ontwikkelen van Toentje 2.0 hebben we ons daarom gericht op wat de verschillende visies op Toentje zijn en welke motivaties en legitimaties daar achter liggen.

1.3 Visies op wat Toentje is en wat daar goed en waardevol is motiveren en legitimeren de inzet van middelen in Toentje en vormen de basis onder de business case voor Toentje 2.0

Om de verschillende visies, overtuigingen, motivaties en legitimaties voor et huidige Toentje en een mogelijk toekomstig Toentje in beeld te brengen, hebben we in dit onderzoek gebruik gemaakt van een Stakeholder Canvas. Dit is een hulpmiddel dat Hogeschool van Amsterdam in het kader

van dit onderzoek ontwikkelt en is geïnspireerd door het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), de Strategieschets (Kraaijenbrink. 2014) en het Nieuwe Business Model (Jonker, 2014, 2015). Ten opzichte van deze primair op (commerciële) ondernemingen (eerste twee) gerichte hulpmiddelen is de focus in het Stakeholder Canvas veel minder op klanten en directe inkomsten gericht en is veel meer aandacht voor de 'achterliggende motor' van waarden en motivaties die elk project (commerciële onderneming of niet) in gang zetten.



Figuur 1.1: kern van het in dit onderzoek gebruikte Stakeholder Canvas

Met de motivaties en legitimaties voor de inzet van middelen en de daarachter liggende waarden in beeld, ontstaat een basis om na te denken over kansen en bedreigingen voor het realiseren van een sluitende business case. Hoe is het projectidee verbonden met mensen, motivaties, middelen en voorwaarden? Waar sluiten deze mooi op elkaar aan en waar zitten mogelijk tegenstrijdigheden? De puzzel van hoe een passende businesscase er vervolgens uit kan zien, is niet het onderwerp geweest van dit onderzoek maar zou een vervolgstap kunnen zijn op basis van de resultaten uit dit onderzoek.

In de volgende hoofdstukken vullen we het canvas op basis van de interviews en workshops in en bespreken de kansen en bedreigingen en lessen om mee te nemen bij het ontwikkelen van de business case voor Toentje 2.0.

2. VISIES OP TOENTJE EN GEBIED: WAT IS TOENTJE EN VOOR WIE?

Een kernvraag in alle gebruikte canvassen is de vraag waar we het over hebben bij het project. Dit is de vraag: wat is dit voor een project? Samen met antwoorden op de vervolgvragen welk probleem het project oplost of in welke behoefte het voorziet en voor wie, ontstaan verschillende visies op de tuin. Sommige visies gaan goed samen, andere zijn misschien lastiger samen te realiseren. Hierover meer in hoofdstuk 5.

In dit hoofdstuk staan de antwoorden centraal op:

1) de vragen wat Toentje is en (nog meer dan nu) zou kunnen zijn. Deze laatste vraag werd met name gesteld in een workshop met studenten geografie en planologie en geïnteresseerden tijdens het congres GeoPromotion in maart 2017.
2) In welke behoefte Toentje voorziet of zou moeten voorzien.



2.1 Drie visies op wat Toentje is

2.1.1 Een plek van en voor de buurt

In deze visie is Toentje vooral een plek voor de buurt met inzet voor en door de buurt. Dit uit zich in inzichten als: Toentje en de wijk zijn een eenheid, Toentje heeft wortels in de wijk. Dit sluit aan bij de visie op Toentje als een buurthuis, een plek waar buurtbewoners materialen kunnen lenen om te tuinieren of zelf kunnen tuinieren, een wijkbedrijf, een locatie voor burendag, een plek voor kruisbestuiving tussen bewoners, een sociale ontmoetingsplek.

"Waar je een beetje naar opzoek bent is hoe je die verbinding met de buurt behoudt. Dat het niet alleen maar iets leuks is voor een kleine selecte groep mensen maar dat ook de hele buurt dat weet en misschien daaraan mee kan doen. Dat is natuurlijk ook wel een opgave voor Toentje. Bewijs dat je iets kan toevoegen aan de buurt."

Het business model Toentje 2.0 als plek voor en door de buurt rekent vooral op vrijwilligersinzet als bron om op te bouwen en mogelijk kleine subsidies en bijdragen in geld vanuit de overheid en de bewoners/gebruikers zelf.



Een plek om burendag te organiseren

"Het is een middel om bewoners en andere aan elkaar te verbinden in een wijk."

Materialen om te tuinieren uitlenen aan mensen uit de buurt

Deze visie op Toentje levert een spanningsveld op ten opzichte van andere functies. Hoe goed Toentje in andere opzichten ook werkt, steeds zal degene die deze visie voorop stelt zich afvragen wat Toentje voor de rest van de buurt betekent en of deze niet wordt uitgesloten. Deze visie zien we niet alleen bij buurtbewoners maar ook veel in ambtelijke kring. Bewoners komen in actie als ze het gevoel hebben dat Toentje meer mag dan zij zelf: een productietuin voor onze deur, een container op de tuin…maar waar blijft de speeltuin die ons was beloofd? De verbinding met de buurt is dus hoe dan ook van belang om de tuin te ontwikkelen. Kern daarin is met elkaar in gesprek gaan: *"iemand wil daar een boom hebben en een ander wil dat niet. […] Dan zeg ik: we gaan eerst eens even in gesprek en gaan kijken wat er mogelijk is. Misschien een kleinere boom, misschien een meter opzij […] in principe komen we er altijd wel uit."*

Wat is Toentje/ in welke waarde voorziet het?	Hoe ziet dat er uit?	Wat is daar voor nodig?
- Voor de buurt; - Sociale cohesie bevorderend; - Een plek waar mensen elkaar tegenkomen; - Zorgt dat mensen betrokken raken bij hun omgeving; - Een plek waar je even een praatje kan komen maken.	- Bewoners gebruiken het als park/gebruiken het groen; - Geen oppositie van de omwonenden.	- Er moet iets te doen zijn voor kinderen; - Het moet laagdrempelig zijn; - Mensen moeten weten wat ze er kunnen doen; - Het ziet er netjes uit; - Er zit geen groot hek om, is toegankelijk.

2.1.2 Een (plek voor) economische activiteit

Veel ideeën voor Toentje 2.0 zijn in de eerste plaats commercieel. Het gaat om allerlei ideeën om de plek Toentje en Het Werk verder commercieel uit te baten: van productietuin, tot horecagelegenheid, tot verkooppunt voor streekproducten tot commerciële vergaderlocatie en plek voor workshops. Al deze activiteiten zouden geld op kunnen leveren om Toentje (zo veel mogelijk) als zelfstandige onderneming te kunnen laten draaien los van subsidies. Verschil van mening is er echter of daarvoor van ondernemers op Toentje gevraagd moet worden dat zij een marktprijs voor gebouwen en grond kunnen betalen of dat dit niet nodig is.

Bij ideeën voor Toentje als bedrijfslocatie en werkplek, wordt gewezen op de onderling relaties tussen verschillende activiteiten die aanwezig zijn die elkaar kunnen versterken en uit (kunnen) groeien tot een lokaal cluster van activiteiten die niet zomaar te verplaatsen zijn.

Cursussen: mindfulness, yoga, koken

In de workshops komt ook een aantal keer het idee naar boven dat Toentje en 't Werk een plek zijn (of kunnen worden) in de circulaire economie. Materialen vanuit de buurt zouden (door vrijwilligers) naar de locatie gebracht kunnen worden en er verwerkt worden tot nieuwe (waardevolle) grondstoffen en materialen.

Toentje zou ook een marktplaats of winkel kunnen hebben waar producten van de eigen tuin en uit de streek (één of meer dagen per week/maand) tot een completer assortiment worden samengevoegd en verkocht aan consumenten.

Ten slotte past in dit rijtje ook nog het idee dat Toentje ook ruimte kan bieden aan horeca en catering waar voedsel verwerkt wordt tot maaltijden, snacks en dranken en verkocht. De consumptie kan zowel op de tuin of bij de afnemer thuis plaatsvinden.



Maaltijdboxen samenstellen en leveren vanuit deze locatie

"We verbouwen hier nu ook hop."



Een volwaardig café waar mensen kunnen werken, lunchen, dineren en borrelen op elk moment van de week

Een werkplek voor zzp'ers

Wat is Toentje/ zou het kunnen zijn?	Hoe ziet dat er uit?	Wat is daar voor nodig
Een productietuin van: - groente en fruit voor directe consumptie (en mogelijk in de toekomst ook vlees): zelfpluktuin/ kinderoogsttuin - van ingrediënt voor productie van ander voedingsmiddel - niet-voedingsmiddelen (bijvoorbeeld pluktuin voor bloemen)	- Er worden (vergeten) groenten verbouwd, lopen kippen en liggen eieren; - Er is een hoptuin - Er staan bloemen	- Klanten en klanten-werving - Ruimte - Vergun-ningen - Professio-nele aanpak/ leiding
Een kantoor en cursuslocatie - Vergaderlocatie - Flexplek voor zzp'ers - Plek voor cursussen zoals mindfulness en yoga	- Er komen 'kantoor-mensen' naar de tuin. - Er komen cursisten naar de tuin - Er is een ruimte voor cursussen en vergaderingen aanwezig op de tuin (letterlijk bijvoorbeeld in een kas of in het gebied er naast)	
Een atelier/ kleine industrie-locatie - Creatieve broedplaats - Locatie voor ambacht - Productie voedsel (bijvoorbeeld wecken, sappen en smoothies maken)	- Er zijn kunstenaars en ambachtslieden aan het werk - ruimte voor ateliers - ruimte voor een werkplaats - een professionele keuken en fabriekje	
Een plek in de circulaire economie	- Er worden bijvoorbeeld paddestoelen gekweekt op koffiedik - Wormenkwekerij op reststromen - Verwerkingsplek voor gft uit de buurt: compostering. - Reststromen van de markt worden hier verwerkt tot maaltijden.	
Een winkel/marktplaats	- Landwinkel - Streekboerproducten - HelloFresh van Toentje - Leverancier streekproducten voor lokale horeca	
Een horeca en cateringgelegenheid	- Theehuis - Sociaal restaurant - Volwaardig café waar mensen kunnen werken, lunchen, dineren en borrelen op elk moment van de week. - Snelle, makkelijke hap op mooie locatie - Proef 't Toentje (FoodFair) - Bezorgdienst voor bio-maaltijden.	

2.1.3 Een maatschappelijke onderneming

Toentje als maatschappelijke onderneming omvat ideeën voor Toentje 2.0 als sociaal werkbedrijf waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zinvolle dagbesteding kunnen vinden, als opleidingsplaats voor jongeren van de culinaire vakschool, als kinderopvang, als vrouwenopvang en sociale ontmoetingsplek. Financieringsbronnen voor deze activiteiten kunnen zowel van subsidies als (deels) van particulier betalende klanten komen of zorgverzekeringen.

"…dat ze mensen die bijvoorbeeld in een uitkeringssituatie zitten. dat ze die ook een plek geven dat ze zich, maatschappelijk nuttig voelen, laat ik het zo maar verwoorden."



"Toentje is voor mensen met weinig geld en voedselbank zodat ze toch gezond voedsel kunnen krijgen."

Cursussen voor scholieren of een breder groep buurtbewoners

Wat is Toentje/ in welke waarde voorziet het?	Hoe ziet dat er uit?	Wat is daar voor nodig?
- Een sociale werkvoorziening voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. - Een plek om te leren over voedselproductie, tuinieren, gezond eten. - Een sociale ontmoetingsplek/inloop	- Toentje biedt beschermde werkervaringsplekken aan een beperkte groep mensen. - Er zijn betaalbare/gratis cursussen voor scholieren of een bredere groep buurtbewoners op Toenje.	- Subsidie vanuit sociale dienst of onderwijsbudget of andere geldstromen in het sociale/welzijnsdomein

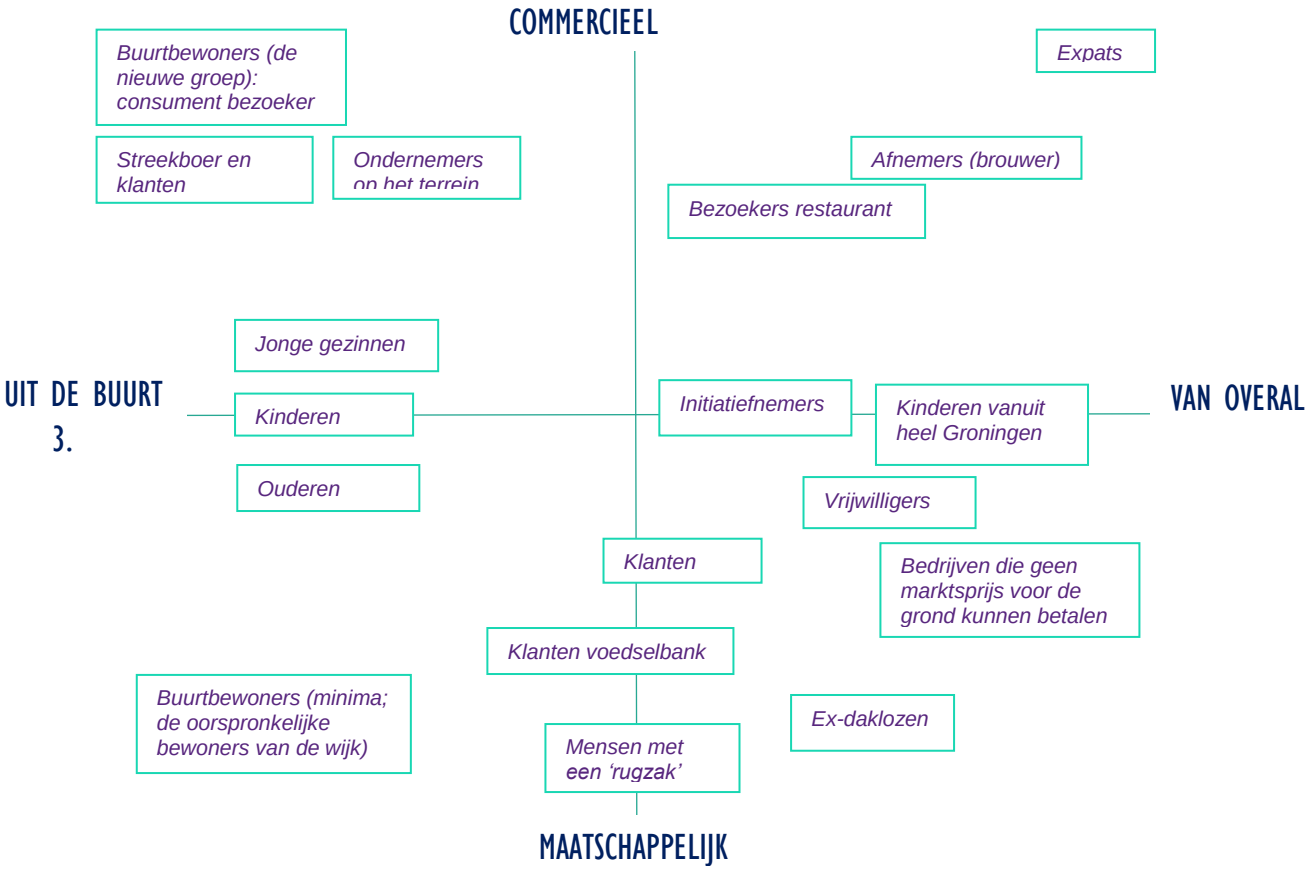
2.2 In welke behoefte voorziet toentje en voor wie is toentje?

De behoeften waarin Toentje voorziet zijn in de workshops geïdentificeerd door deelnemers die daarbij niet altijd voor zichzelf spraken. Het onderstaande overzicht moet daarom met voorzichtigheid gelezen worden. Om zeker te weten of de genoemde behoeften daadwerkelijk bestaan bij de genoemde partijen, zouden deze partijen nader bevraagd moeten worden. Dit hoofdstuk zou daar een mooie aanleiding voor kunnen zijn.

2.2.1 Maatschappelijk versus commercieel, buurt of Groningen en omstreken

De behoeften waarin Toentje voorziet of zou moeten voorzien volgens de geïnterviewden en deelnemers van de workshops bevinden zich op twee continua: het eerste betreft het continuüm tussen de behoeften en wensen van zeer lokale bewoners rond Toentje tot bewoners van heel Groningen en omstreken, het tweede betreft een continuüm dat loopt van commerciële behoeften (behoeften van betalende klanten) tot maatschappelijke behoeften die met subsidies en welzijnsgeld door inzet van vrijwilligerswerk gerealiseerd zouden moeten worden.

De meeste deelnemers willen Toentje graag voor mensen uit alle plaatsen op deze continua laten zijn. In onderstaande schema schetsen we de doelgroepen die zijn benoemd. Bij het lezen van het schema is het belangrijk in het achterhoofd te houden dat het een continuüm betreft en dat doelgroepen nooit absoluut zijn in te delen in één van de vakken: de werkelijkheid is meervoudiger dan het schema. Het schema kan echter wel helpen te begrijpen met welke (verschillende) behoeften rekening gehouden moet worden wil Toentje zich succesvol op al deze doelgroepen kunnen richten. Dit komt later aan bod in het hoofdstuk over kansen en bedreigingen (voorwaarden voor succesvol groeien van Toentje).



Figuur 2.2 Twee continua waarlangs doelgroepen voor Toentje zijn in te delen

2.2.1 Behoeften van de buurt

Behoeften vanuit de buurt waarin Toentje zou kunnen voorzien die worden genoemd (met name door de WIJ-team) zijn:

- tegengaan eenzaamheid;
- behoud/verbeteren leefbaarheid en veiligheid van de buurt;
- een plek om te tuinieren, en kennis op te doen over tuinieren. Misschien zou Toentje een tuinierbak voor kinderen of enkele bakken voor buurtbewoners beschikbaar kunnen maken én hen door middel van een duidelijk aanspreekpunt (persoon) op de tuin wegwijs kunnen maken in het tuinieren;
- een plek voor ontmoeting: met de sluiting van het Treslinghuis ontstaat een behoefte aan een nieuwe plek voor ontmoeting en kruisbestuiving / een buurthuis in de wijk.
- Kwalitatief groen in de buurt
- Recreatie: plek om te wandelen, eetgelegenheid

2.2.2 Behoeften van burgers in Groningen en omstreken

De behoeften vanuit burgers in Groningen en omstreken die worden geïdentificeerd gaan vooral over dagbesteding, opleiding en een winkelfunctie.

- Recreatie en horeca/lunchplek (laagdrempelig, voor iedereen)
- Dichtbij verkooppunt voor verse streekproducten
- Recepten
- Behoefte aan leuk en zinvol werk/ dagbesteding, zonder etiketten en starre structuren (betaalde dagbesteding)
- Mensen uit sociaal isolement halen.
- Behoefte aan opleidings- en stageplekken (keuken, tuin)
- Verse groente voor de voedselbank
- Duurzaamheid

2.2.3 Maatschappelijke behoeften

Vanuit gemeentelijke visie zou Toentje kunnen bijdragen aan:

- Bevorderen van een gezonde levensstijl (preventie gezondheidsproblemen) in de wijk. In hoeverre deze behoefte ook bij bewoners op deze manier wordt gevoeld is vooralsnog niet met zekerheid te zeggen;
- behoefte van Voedselbank aan verse groente en gezond eten;
- imagoverbetering van de buurt/ voorkomen achteruitgang van de buurt (wat bij leegstand zou gebeuren). Onduidelijk is wie deze behoefte verder (vooral) voelt en met het oog waarop (bijvoorbeeld behouden of verbeteren prijzen vastgoed of grond of betere kansen voor bewoners bij sollicitaties door minder stigmatisering);
- Kennis bieden over nieuwe initiatieven, bottom-up. Governance;
- Ruimte bieden aan initiatieven die (nog) geen marktprijzen kunnen betalen voor grond en vastgoed om later elders door te kunnen groeien.
- Werkervaringsplaatsen, sociale werkvoorziening/ dagbesteding.

2.2.4 Commerciële behoeften

Vanuit bedrijven bezien biedt Toentje samen met ’t Werk vooral een goede plek om te ondernemen.

- Flexplekken en vergaderplekken (zzp’ers);
- Ruimte voor initiatieven / startende ondernemers die nog geen marktprijzen kunnen betalen;
- Ruimte voor experiment;
- Plek waar lokale multipliers gerealiseerd kunnen worden (bedrijven die elkaar helpen en lokaal ecosysteem vormen);
- Behoefte aan vergaderlocaties.

3. WIE DRAAGT BIJ AAN TOENTJE EN WAAROM? MOTIVATIES EN LEGITIMATIE

3.1 Dieper liggende waarden motiveren investeren in Toentje

De bijdragen die worden genoemd aan Toentje lopen van immateriële zoals tijd, kennis en netwerk tot geldelijke bijdragen. Geld komt vooral beschikbaar vanuit de bedrijven en consumenten waar Toentje zich op kan richten. Immateriële zaken zoals tijd, kennis, netwerk komen van vrijwilligers en Gemeente Groningen.

De motivatie om deze bijdrage te leveren is verbonden met wat Toentje verschillende partijen concreet te bieden heeft (zoals een werkervaringsplek, lekker eten) en met waar Toentje voor staat (duurzaamheid, gezondheid, welzijn).

Om tot Toentje verder te ontwikkelen is het van belang stil te staan welke bijdragen hiervoor nodig zijn en wat partijen motiveert om deze te leveren. Een belangrijk punt hierbij is waar buurtbewoners en verschillende gemeentelijke loketten Toentje uiteindelijk op afrekenen. Het gaat hier om de dieper achterliggende waardes die zij gebruiken om Toentje te beoordelen.

Deze motivaties lopen enorm uiteen. Sommige kunnen prima samengaan, andere sluiten elkaar veel meer uit. Voor Toentje is het van belang door te vragen op deze motivatie bij sponsoren (in tijd, geld, middelen, expertise) en hier afspraken over te maken zodat aanvankelijke steun niet ineens om kan slaan in het loslaten van steun wanneer er (bijvoorbeeld na verkiezingen of door plotselinge gebeurtenissen die bijvoorbeeld media-aandacht krijgen) een andere wind gaat waaien in het stadhuis of in de buurt.

Onderliggend aan motivaties en redenatieschema's van mensen om een project als Toentje steun te verlenen zijn ideaaltypische waarde-orientaties te onderscheiden. Uiteraard putten mensen in de praktijk vaak uit verschillende bronnen maar soms kunnen die tegenstrijdig blijken. In dit rapport onderscheiden we de ideaaltypische werelden van waarden die Tévenot en Botalski (ref) onderscheiden aangevuld met enkele werelden op basis van de uitgeboerde interviews en observaties tijdens de workshops (zie figuur 4.1). In elk van deze werelden zal de vraag 'wanneer functioneert Toentje goed? anders worden beantwoord. In elk van deze werelden wordt dus iets anders van Toentje verwacht en wordt het project op een andere manier afgerekend.



Figuur 3.1: 8 manieren om naar Toentje te kijken (vrij naar Boltanski & Thévenot, 1999, 2006 met eigen aanvullingen)

3.1.1: Toentje en Het Werk als gewone economische activiteiten

In deze visie is Toentje een locatie waar 'gewone' wetten van de markt moeten gelden. Toentje en Het Werk hebben uiteindelijk alleen bestaansrecht als dat zonder steun vanuit de overheid kan en de ondernemers in staat zijn een marktprijs voor de grond en normale huurprijzen te betalen.



3.1.2: Toentje beoordeeld vanuit overwegingen van burgerschap en rechtstaat

In deze visie op Toentje is Toentje vooral een legitiem project wanneer het past in door de politiek gestelde maatschappelijke beleidsdoelen (en dus het algemeen belang) en voldoet aan geldende regels en geen uitzondering is.



3.1.3: Toentje als geoliede machine

In deze visie hangt de legitimiteit van Toentje vooral samen met de mate waarin Toentje efficiënt en professioneel functioneert. Is Toentje geen eendagsvlieg en valt het niet zomaar uit elkaar? Is de tuin goed georganiseerd en passend in de omgeving en wat er nodig is in de wijk? Het oordeel van de ambtenaar als inhoudelijke professional is hier van groot belang.



3.1.4: Toentje als verlengstuk van de buurt, als thuis

Visie op Toentje als een plek die door de buurt gedragen moet worden en aan moet sluiten bij de behoeften, tradities en uitstraling van de buurt.



3.1.5: Toentje als uithangbord

Visie waarin Toentje beoordeelt wordt op basis van het imago dat aan het project kleeft. Een goede pers maakt ondersteuning logischer. Een project functioneert goed, als het goed ligt in de publieke opinie.



3.1.6: Toentje als inspiratiebron en creatieve vrijplaats

Visie op Toentje als een plek die moet inspireren: zowel de mensen die er werken en gebruik van maken moeten hier inspiratie vinden als gemeentelijke ambtenaren die er bij betrokken zijn. Het moet er niet saai zijn maar anders dan anders. Dit betekent ook dat je Toentje niet moet afrekenen op zaken als: past het in bestaand beleid? Wat draagt het bij aan het bereiken van beleidsdoelstellingen? Dat ondermijnt de energie in een initiatief én is in contradictie met het doel om juist ruimte te geven aan nieuwe ideeën. Burgerinitiatieven moeten in dit perspectief veel meer los staan van bestaande institutionele beoordelingscriteria en beleidskaders. In de gesprekken met ambtenaren hebben we ontdekt dat dit ideaal soms botst met andere waarden, zoals die van behoorlijk bestuur. Handelen vanuit enthousiasme en energie van mensen leidt er soms toe dat voorbij gegaan wordt aan bestaande kaders en procedrues, die soms vervolgens in de weg komen te zitten. Vanuit de optiek van de 'civic' wereld is dit een omissie maar geredeneerd binnen de wereld van de inspiratie is het eigenlijk geen bezwaar als achteraf soms iets als 'niet netjes' wordt beoordeeld: dat is inherent aan het ruimte geven aan enthousiasme en energie. Doe je dat niet, dan dood je in feite de wereld van de inspiratie. Het vergt dus een beetje lef om als overheid in deze wereld actief te zijn.



3.1.7: Toentje als duurzaamheidsinitiatief

In deze visie is Toentje legitiem als het duurzaamheid bevordert en bijdraagt aan groen in de stad. Deze wereld is, net als die van gezondheid een door beleidsdoelen ingekleurde wereld. Hij zou dus ook als onderdeel van de burgerschap en rechtstaat gezien kunnen worden waarin de vraag centraal staat of iets past binnen bestaand beleid en aan de regels voldoet. De werelden zijn dan vooral beoordelingswerelden. De vraag of het duurzaam of een tuin is of goed voor het lichaam en de geest is dan eerder een antwoord op de vraag: wat is Toentje? Ze worden hier apart benoemd in aanvulling van de werelden hiervoor die direct op Boltanski en Thévenot (1991, 2006) zijn gebaseerd omdat ze een eigen beoordelingskader genereren waar Toentje wel degelijk op wordt afgerekend door sommige belanghebbenden. Overigens hebben Boltanski en Thévenot de wereld van duurzaamheid zelf in later werk (ref.) ook toegevoegd aan hun kader van ideaaltypen.



3.1.8: Toentje voor balans voor lichaam en geest

In deze wereld wordt Toentje beoordeeld aan de hand van de mate waarin Toentje bijdraagt aan de geestelijke en lichamelijke gezondheid van mensen.



3.2 Verschillende motivaties zijn dominant bij verschillende doelgroepen en leiden tot andere investeringsbeslissingen ten opzichte van Toentje

De in de vorige paragraaf beschreven werelden zijn van belang omdat in iedere wereld een ander redenatieschema leidt tot het mobiliseren van middelen. De relevante groepen voor Toentje, buurtbewoners, vrijwilligers op de tuin en initiatiefnemers, gemeente Gronignen (verschillende afdelingen), ondernemers, kunstenaars en creatievelingen gebruiken putten ieder op hun eigen manier uit één of meer van deze redenatieschema's. Soms sluiten redeneringen elkaar uit. Soms kunnen ze goed samengaan. Door de redenatieschema's van verschillende belanghebbenden

…tot op zekere hoogte, vrijblijvendheid: een plek zonder veel verplichtingen.

naar boven te halen, worden politieke keuzes helderder en scherper en kunnen beter onderbouwde besluiten genomen worden.

3.2.1 Buurtbewoners

De buurtbewoners zelf zijn in dit onderzoek niet geïnterviewd en hebben ook niet aan de workshops deelgenomen. Wel zijn mensen van het WIJ-team aanwezig geweest bij één van de workhsops. Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat de buurt in toenemende mate heterogeen is. Enerzijds zijn er de oude bewoners van de buurt. Anderzijds zijn er buurtbewoners die recenter in de nieuwbouw in de wijk zijn komen wonen.

Voor de eerste groep speelt met name de vraag wat Toentje bijdraagt de buurt en de bestaande gemeenschap en het buurtgevoel. Is het iets van buiten of iets van ons en voor ons? Voor in ieder geval een deel van deze deze groep heeft Toentje in de huidige vorm onzichtbare barrières die het lastig maken om deel te nemen. Ze weten bijvoorbeeld onvoldoende wat er bij Toentje voor hen te doen is en hoe ze mee kunnen doen. Ook hebben ze soms het gevoel dat vanuit de gemeente voor Toentje meer wordt gedaan dan voor henzelf. Voor deze groep buurtbewoners komen de dominante beoordeliingscriteria voor Toentje zo beredeneerd uit de wereld van Burgerschap en Rechtstaat (mag Toentje niet meer dan wij?) en uit de wereld van de Lokale Gemeenschap (past Toentje wel bij ons en is het wel voor ons?). Het idee dat Toentje veel van deze buurtbewoners als vrijwilligers kan trekken, lijkt op basis van de gesprekken die wij voerden niet per se waarschijnlijk. In de gesprekken en workshops kwam naar voren dat het dagelijk ‘overleven’ bij deze groep bewoners over het algemeen al veel energie vraagt.

De groep nieuwe buurtbewoners is over het algemeen kapitaalkrachtiger dan de oorspronkelijke bewoners van de Oosterparkwijk en daardoor waarschijnlijk beter in staat om als klant of ondernemer van (nieuwe) commerciële activiteiten en mogelijkheden op Toentje en Het Werk gebruik te maken. Ook als vrijwilliger zijn deze bewoners wellicht eerder actief te krijgen dan de oorspronkelijke bewoners van de wijk: het gebied kan bijdragen aan waarden die zij een warm hart toedragen en waar zij dus graag ook vrijwillig aan bijdragen. Het zou interessant kunnen zijn dit nader te onderzoeken. Wat deze doelgroep een prettige uitstraling vindt en mogelijk belangrijke waarden die zij in Toentje vertegenwoordigd willen zien (bijvoorbeeld Gezondheid en Duurzaamheid) hoeft niet samen te vallen met wat oorspronkelijke buurtbewoners belangrijk vinden. Hier een keuze in maken of een balans in vinden is belangrijk bij de verdere ontwikkeling van Toentje.

Ze hebben een product dat je nergens anders kunt vinden in deze stad. Ik vind het belangrijk dat ze hier blijven.

3.2.2 Groningers: vrijwilligers

Ook met vrijwilligers is voor dit onderzoek niet gesproken. Hier gaan we af op wat de initiatiefnemer en de betrokkenen vanuit Gemeente Groningen hier over zeggen. Voor de vrijwilligers op de tuin (die uit heel Groningen komen) lijken de werelden Duurzaamheid en Gezondheid dominant bij de beoordeling van Toentje: Toentje lijkt voor velen een middel om weer een plek in de samenleving te vinden (geestelijk welzijn) of om even lekker buiten met de handen bezig te zijn en bij te dragen aan een groene omgeving (lichamelijk en geestelijk welzijn, gezondheid).

“[H]oe Oosterpark is het straks, en hoe onmisbaar is dit straks?”

Deze groep moet zich echter op deze manier prettig blijven voelen op Toentje om de inzet die ze nu levert op de tuin te willen blijven leveren. Dit zou bijvoorbeeld kunnen bekenen dat een zekere rust in het gebied behouden moet blijven. Voor het blijven functioneren van Toentje voor deze vrijwilligers is het van belang met de vrijwilligers in gesprek te gaan wat hen motiveert en wat hiervoor de randvoorwaarden zijn.

Geen psychologen

3.2.3 Ondernemers en initiatiefnemers

Alleen kunnen zijn en in een groep

Ondernemers en initiatiefnemers zullen Toentje afrekenen op de mogelijkheden die het hen biedt commercieel en creatief bezig te zijn en om een bijdrage te leveren aan een duurzame wereld en het geestelijk en lichamelijk welzijn van vrijwilligers op de tuin en andere bezoekers van het gebied. Het initiatief sluit aan bij een wens maatschappelijk relevant bezig te zijn, creativiteit kwijt kunnen, en nieuwe verdienmodellen te

ontdekken. Een zekere koppigheid en idealisme en wil om dingen te veranderen, passie, hartstocht spelen ook een rol bij de huidige generatie ondernemers.
Als Toentje dit kan bieden, zijn ondernemers bereid in geld en tijd in Toentje te investeren en aan de ontwikkeling van Toentje bij te dragen met zakelijke netwerken en ondernemerservaring. Ontwikkelt het gebied zich verder, dan zou het kunnen gebeuren dat nieuwe ondernemers worden aangetrokken die andere doelstellingen (misschien minder idealistische) voor ogen hebben. Dat kan de dynamiek op het terrein veranderen.

Een belangrijke vraag voor de ontwikkeling vanuit ondernemersoptiek is welke economische en maatschappelijke activiteiten samen kunnen gaan wen welke elkaar mogelijk bijten. Niet alle (commerciële en niet commerciële) doelgroepen zullen zich misschien prettig voelen in elkaars nabijheid of aangesproken worden door een zelfde uitstraling van het gebied.

3.2.4 Gemeente Groningen

In dit onderzoek is het meeste aandacht besteed aan de motivatie van Gemeente Groningen om in Toentje te investeren. Duidelijk is geworden dat de motivatie van Gemeente Groningen soms van afdeling tot afdeling varieert en dat ook in de loop van de tijd andere accenten gelegd kunnen worden. Dit past bij het idee van incrementele gebiedsontwikkeling en het voortschrijdend inzicht dat hierbij hoort. Met het oog op legitimering van gemeentelijke betrokkenheid kan het echter lastig zijn: het verhaal van de gemeente lijkt niet altijd eenduidig. Zowel intern als naar buiten toe is dit nadelig voor het kunnen nemen en onderbouwen van besluiten.

Vanuit het **grondbedrijf** is de (logische) dominante visie dat Toentje en de ondernemers op Het Werk gewone huren en grondprijzen moeten kunnen betalen. Dit past bij de opdracht van het grondbedrijf om boekwaardes van aangekochte gronden niet als verliezen te moeten afboeken en om grondopbrengsten te generen waarmee ander beleid ondersteund kan worden. Voor het grondbedrijf is het van belang dat de kostenstructuur rond een initiatief als Toentje en Het Werk inzichtelijk is zodat, als vanuit enig ander beleidsveld gevonden wordt dat niet de maximale grondprijs of huuropbrengst gevraagd moet worden aan een initiatief, daar ook de bijbehorende middelen vanuit dat beleidsveld voor worden vrijgemaakt.

"De boekwaardes zijn dus ook dusdanig dat je daaruit ook gewoon een marktconforme waarde uit moet halen minimaal."

"Nou en dan als je kijkt met de huidige woningmarkt en ook met de grondprijzen die eronder liggen ja dan is een broedplaats in deze vorm niet meer te behouden."

Toch wil dit uitgangspunt niet zeggen dat het grondbedrijf niet actief mee zou willen werken aan niet-commercieel gebruik van grond. In tegendeel: er blijkt een grote bereidheid te zijn om niet-commerciele activiteiten mogelijk te maken door 1) inzichtelijk te maken wat het kost zodat andere afdelingen hier geld voor neer willen leggen en 2) een ontwikkelperspectief in te nemen dat veel verderweg ligt dan dat van commerciele ontwikkelaars. Het grondbedrijf kan zo met het oog op toekomstige ontwikkeling van het gebied, bijvoorbeeld dat het levendig moet zijn willen kinderen van buurtbewoners hier later een huis kopen, beargumenteren en legitimeren dat initiatieven die nu niet in staat zijn de geldende prijzen voor grond en gebouwen te betalen, toch een plek moeten krijgen in het gebied.

"We moeten ook tussenhaakjes geld verdienen."

"Er wordt ook gewoon huur betaald en het wordt gewoon beheerd."

De **ruimtelijke en stedenbouwkundige** afdelingen in de gemeente kijken vanuit een bril van 'passendheid' van het gebruik van grond in het functioneren en de ruimtelijke inrichting van een gebied. Dit is een meer instrumentele of industriële blik op Toentje. Er komen beoordelingscriteria uit die technisch-professioneel-rationeel zijn: zichtlijnen, toegankelijkheid, doorstroom, hoogte van heggen etc.. Met dergelijk advies kan vanuit deze hoek veel worden bijgedragen aan het ruimtelijke draagvlak voor Toentje.

Vanuit het **sociale domein** wordt gekeken in welke mate Toentje en Het Werk bijdragen aan gestelde sociale en maatschappelijke doelen in de stad. De wereld van burgerschap en rechtstaat is dominant.

In dit domein gaat het om zaken als dat Toentje mensen actief maakt. Dat het gemeentebestuur een inclusieve stad wil en goed eten voor iedereen. Dat men burgerbetrokkenheid en participatie wil realiseren en inspiratie bieden voor mensen door meer ruimte te creëren voor sociaal ondernemers. Dat men de buurt actiever wil krijgen. Dat men experimenten ziet als motor voor innovatie. Dat men duurzaamheid en groen wil stimuleren.

Hier kunnen uiteenlopende beleidsdoelen worden genoemd. Voor het behalen van bepaalde beleidsdoelen door Toentje, maakt gemeente Groningen geld vrij voor Toentje (dat dan in feit een soort uitvoeringsinstantie van gemeentelijk beleid is). Maar dit is op dit moment enkel vanuit het sociale domein het geval (werkervaringsplekken). Het zou interessant kunnen zijn om explicieter te maken wat initiatieven als deze nog meer bij kunnen dragen aan het uitvoeren van gemeentelijk beleid en hier met geld (subsidie) en een duidelijk contract met randvoorwaarden afspraken over te maken. Dit stuit uiteraard op weerstand bij diegenen die vinden dat Toentje en Het Werk commercieel zelfstandig moeten kunnen worden maar indien hier duidelijke maatschappelijke doelstellingen met afspraken over wat er van het initiatief wordt verwacht aan worden gekoppeld, kan blijvende steun vanuit gemeentelijk subsidiepotjes wellicht worden gelegitimeerd.

Dat zijn ook juist die onderdelen die wij op onze manier een bijdrage in kunnen leveren. dat bedoel ik met die social return. Als het puur en alleen was geweest voor hun eigen winstoogmerk om te verkopen op de makt, dan hadden wij dat niet gesteund"

In de gesprekken zijn veel opties genoemd van hoe vanuit de gemeente Toentje en Het Werk geholpen zouden kunnen worden. We hoorden zaken als:

- Meedenken hoe je dit kunt behouden en ontwikkelen
- Ambassadeur zijn voor dit soort initiatieven
- Raad uitnodigen (bekendheid geven in de politiek aan het initiatief)
- Coaching
- Uitwisseling naar andere initiatieven (organisatorisch en mentaliteit)
- Beleidsaanknopingspunten/ Toentje onderdeel van Wijkplan maken
- Subsidie
- Intern (gemeente) en extern netwerk

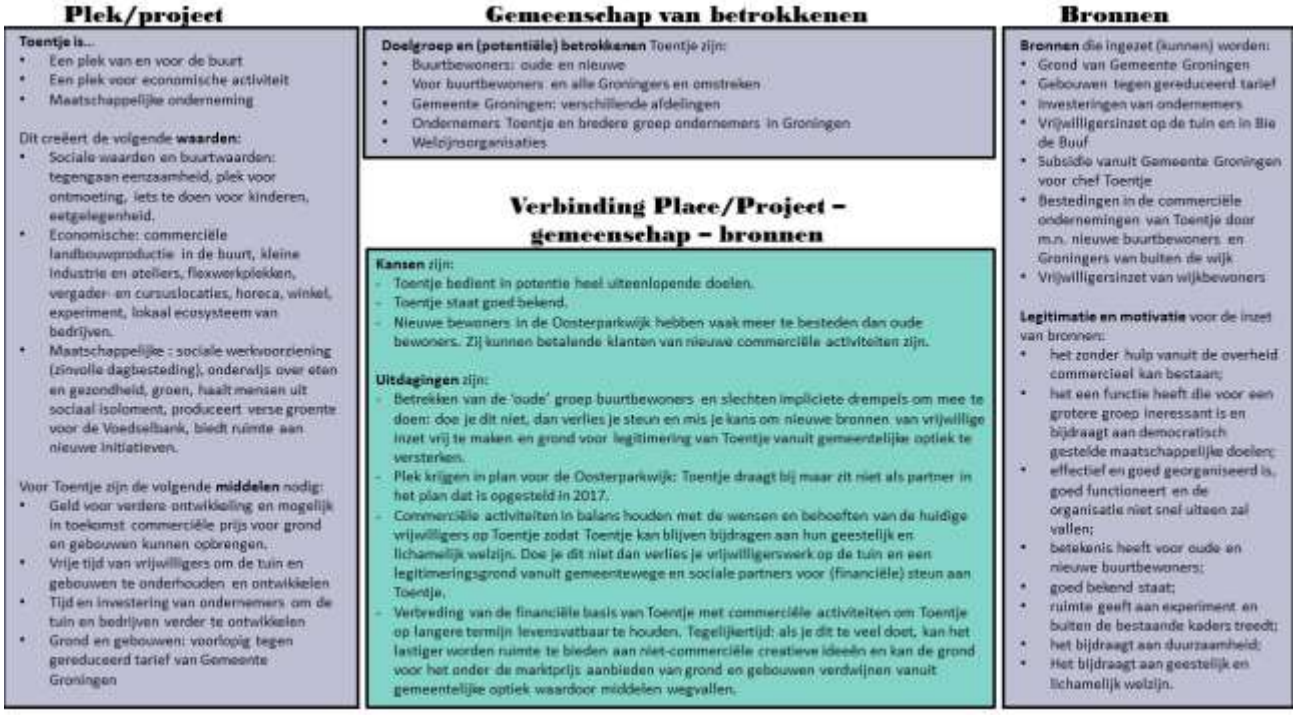
"[I]k ben wel voortdurend op zoek naar manieren om de buurt te mobiliseren."

Dit zijn in potentie allemaal nuttige vormen van ondersteuning. Maar de kern lijkt ons te zijn dat de gemeente heel scherp voor ogen heeft wat zij wil met initiatieven als Toentje. Welke beleidsdoelen wil zij ermee behalen? Welke economische en maatschappelijke ontwikkeldoelen voor het gebied en/of heel Groningen? En wat betekent dit voor de middelen die zij beschikbaar zou willen stellen voor dit soort initiatieven? Tegen welke voorwaarden? En tegen welke alternatieve mogelijkheden om deze doelen te behalen zet de gemeente dit af? Dit zijn essentiele vragen om te beantwoorden wil de inzet van de gemeente in dit soort initiatieven te legitimeren zijn. Sommige beleidsdoelstellingen zullen prima samen kunnen komen in een initiatief als Toentje. Andere lastiger of niet.

4. CONCLUSIE: WAT IS NODIG OM VERBREDING VAN TOENTJE TE REALISEREN EN WELKE MIDDELEN ZIJN BESCHIKBAAR?

4.1 Het stakeholder en middelen canvas van Toentje: in potentie veel middelen omdat het aan veel waarden bijdraagt maar sommige waarden botsen

Op basis van alle informatie uit de vorige hoofdstukken zijn we tot een Stakeholder Canvas gekomen waarin de waarden en middelen die verschillende stakeholders beschikbaar kunnen maken worden samengevat. Er lijkt veel samen te kunnen gaan op Toentje maar belangrijk is ook om wellicht scherpe keuzes te maken om te voorkomen dat potentiële belanghebbenden elkaar in de weg komen te zitten omdat ze botsende waarden zoeken op Toentje en middelen daardoor niet (meer) vrij komen.



Figuur 4.1: het Stakeholder Canvas voor Toentje met alle potentiële belanghebbenden, waarden en bronnen (middelen) die in dit onderzoek naar boven zijn gekomen

4.2 Om Toentje verder te ontwikkelen en te behouden zijn middelen nodig die alleen bij voldoende motivatie en legitimatie vrij komen

Een verdere ontwikkeling van Toentje kan niet zonder de inzet van tijd en middelen van vrijwilligers, (sociaal) ondernemers en de overheid. Denk aan tijd om de tuin te verzorgen, aan tijd om vrijwilligers aan te sturen, aan tijd om met omwonenden in gesprek te gaan over verdere ontwikkeling en wensen voor het gebied, geld om materialen voor de tuin te kopen en om gebouwen te huren en grond beschikbaar te stellen.

4.3 Om middelen in te zetten moeten mensen gemotiveerd zijn en organisaties moeten het kunnen legitimeren

Mensen en organisaties zetten deze middelen niet zomaar in. Zij doen dat omdat ze hiervoor worden gemotiveerd: door wat ze leuk vinden, waar ze goed in zijn of waar ze behoefte aan hebben. Organisaties moeten bovendien hun inzet kunnen legitimeren vanuit de doelen die een organisatie stelt en wettelijke randvoorwaarden waarbinnen men moet werken.

Zeer verschillende doelen en waarden motiveren betrokkenen om bij te dragen aan Toentje. Gemeente-ambtenaren die vrolijk worden en energie krijgen van de mensen op de tuin en de goede pers, gaan harder lopen voor het initiatief. Vrijwilligers die op Toentje een prettige beschermde werkomgeving vinden, zijn bereid vroeg op te staan om de oogst voor de voedselbank met hard werken binnen te halen. Motivaties zijn een enorme kans om middelen vrij te maken.

4.4 Het is van belang deze motivaties en gronden voor legitimatie te kennen om ze te kunnen gebruiken en er rekening mee te kunnen houden bij verdere ontwikkeling van Toentje

Om een project van de grond te krijgen en verder te ontwikkelen in het nodig de motivaties en gronden voor legitimatie voor de inzet van middelen te kennen. Op die manier ontstaat zicht op ontwikkelkansen en risico's waar rekening mee moet worden gehouden bij verdere ontwikkeling.

Zo bestaat bij onvoldoende zicht op de motivaties van betrokkenen het risico dat verschillende motivaties met elkaar in botsing raken: wat de één een verrijking van de tuin vindt, – bijvoorbeeld ook commerciële gewassen gaan kweken of een 'echt' café beginnen – kan voor de ander betekenen dat hij of zij juist niet meer op Toentje kan vinden wat hij zocht en niet langer gemotiveerd is om zich vrijwillig in te zetten. Het is dus zaak heel goed de motivaties van verschillende betrokkenen te kennen en hoe die samenhangen met de inzet van middelen zodat hier bij verdere ontwikkeling van Toentje rekening mee gehouden kan worden.

Daarnaast kunnen persoonlijke motivaties weliswaar heel krachtig zijn om mensen 'aan het werk' te krijgen maar zijn ze niet voldoende om op de wat langere termijn de inzet van middelen vanuit een organisatie te legitimeren. Ambtenaren kunnen heel enthousiast zijn over een initiatief omdat het sympathiek wordt geleid en bijdraagt aan doelen van hun afdeling die zij persoonlijk ook een warm hart toedragen of omdat het een verfrissende afwisseling betekent van gewone projecten op het werk. De energie die daardoor bij een persoon vrij komt om een initiatief verder te brengen, kan van enorme meerwaarde zijn voor een project maar vroeg of laat komt de vraag naar de legitimering van deze inzet op tafel. Hoe past het project in het gemeentelijk beleid als geheel? Wat kost het de gemeente en is dit te verantwoorden? Wie zijn allemaal betrokken bij het initiatief en wil de buurt dit wel? Kortom: bredere afwegingen komen vroeg of laat om de hoek kijken. Het is goed om dit in de gaten te houden, óók wanneer de ambtenaren met wie men in gesprek is heel enthousiast en hulpvaardig zijn. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat persoonlijke motivaties niet gebruikt moeten worden en belangrijk zijn. Het laat echter zien een bredere basis voor legitimatie daarnaast steeds ook belangrijk blijft.

4.5 Motivatie bij buurtbewoners en andere doelgroepen voor betrokkenheid bij Toentje ontstaat niet zomaar: zorg voor nog betere bekendheid van Toentje en let op toegankelijkheid voor alle beoogde doelgroepen

Motivaties om bij te dragen aan Toentje – als vrijwilliger, ondernemer, deelnemer of klant – moeten uiteraard tot leven worden gewekt: mensen moeten weten wat er op Toentje te doen is en waar het initiatief voor staat. In de workshops is duidelijk geworden dat nog veel winst te behalen is wat betreft de communicatie over Toentje naar wijkbewoners en een bredere kring van geïnteresseerden. Sommige wijkbewoners ervaren volgens betrokkenen uit het WIJ-team onzichtbare drempels bij Toentje. Ze weten niet wat er voor hen te doen is en hebben geen idee of en hoe ze mee kunnen doen. Hoe deze doelgroep beter te bereiken is en onzichtbare drempels zijn te slechten, vergt aparte aandacht bij het doorontwikkelen van Toentje.

4.6 Legitimering van de inzet van middelen: maak de maatschappelijke meerwaarde nog beter inzichtelijk en leg vast aan welke maatschappelijke doelen Toentje moet bijdragen

Bij legitimering van de inzet van middelen is de aandacht in dit onderzoek vooral uitgegaan naar middelen vanuit de gemeente. In principe geldt echter voor elke organisatie-eenheid die geld of middelen in Toentje zou willen steken dat deze dit naar de rest van de organisatie moet kunnen verantwoorden. Legitimering komt neer op het in verband kunnen brengen van de gepleegde inzet met het behalen van door de organisatie gestelde doelen. Verschillende afdelingen in Gemeente Groningen brengen verschillende doelen naar voren waar Toentje aan zou moeten bijdragen wil inzet vanuit de gemeente gelegitimeerd zijn.

Voor het vrij maken van middelen uit de gemeente is het belangrijk die doelen te kennen en daarbij aan te sluiten. Dat doet Toentje al erg goed. Het inkaderen van een burgerinitiatief als Toentje in gemeentelijke doelen kan tegen-intuïtief overkomen. Immers, deze initiatieven van burgers willen juist buiten de bureaucratische hokjes om tot een project komen dat door bewoners en ondernemers wordt gedragen. Inkadering in en toetsing aan gemeentelijke kaders, kan de energie en de creativiteit ook weg slaan uit dit soort initiatieven.

Tegelijkertijd ontstaat de ruimte voor initiatieven enkel en alleen bij de gratie van gemeentelijke toestemming. Initiatieven kunnen natuurlijk ook zonder toestemming van de gemeente worden gestart maar op termijn is toestemming of op zijn minst gedogen nodig wanneer sprake is van gebruik van gemeentelijke grond of gebouwen of activiteiten die buiten het bestemmingsplan vallen.

De overtuiging dat een gemeentelijke inzet volgens de principes van de democratische reschtstaat gelegitimeerd moeten worden zit de motivatie om creatief en innovatief bezig te kunnen zijn in potentie dus in de weg. De crux is voor een gemeentelijke organisatie om ondanks de vereisten van legitimering volgens principes van de democratische rechtstaat ook ruimte te scheppen voor andere legitimaties voor ingrepen in de openbare ruimte en inzet van publieke middelen. Dit vergt lef, soms loslaten van de neiging tot controle maar ook een heel duidelijke afbakening van de ruimte waarbinnen het speelveld vrij is. Het vergt ook een pro-actieve houding vanuit de ambtelijke staf om zelf de gronden waarop steun aan een initiatief gegeven zou kunnen worden expliciet te maken. Hiermee wordt een verhaal rond een initiatief opgetuigd waarmee gemeentelijke inzet steeds opnieuw verantwoord kan worden en met iedereen die om verantwoording vraagt in gesprek kan worden gegaan.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Boltanski, L. & L. Thévenot (2006) *On justification: Economies of Worth,* Princeton: Princeton University Press.

Boltanski, L. & L. Thévenot (1999) The Sociology of Critical Capacity, *European Journal of Social Theory* 2(3): 359-377.

Gemeente Groningen (ongedateerd a) *Oosterparkwijk: op het goede spoor.* Groningen: verkregen via ambtelijke staf.

Gemeente Groningen (ongedateerd b) *Wijkperspectief Oosterparkwijk Altijd een goede dag,* Groningen: verkregen via ambtelijke staf.

Gemeente Groningen (2017) *Oosterparkwijk in verbinding: plan voor de Oosterparkwijk in samenwerking met het WIJ team, werkgroepen, wijkorganisaties, wijkbewoners en het gebiedsteam Oude Wijken,* Groningen: verkregen via ambtelijke staf.

Jonker, J. (red.) (2015) *Nieuwe Business Modellen. Samen werken aan waardecreatie,* Doetingem: Stichitng Our Fommon Future 2.0 / Den Haag: Academic Service.

Jonker. J. (eds) (2014) New Business Models: Collaborating to Create Value, The Hague: Academic Service.

Kraaijenbrink (2014) Strategy Sketch, http://kraaijenbrink.com/wp-content/uploads/2014/05/StrategieSchets-A3.pdf (voor het laatst geraadpleegd 19-1-2018)

Kruiter, H., A.J. Kruiter & E. Blokker (2015) *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief. Handboek voor publieke ondernemers,* Deventer: Wolters Kluwer.

Mouffe, C. (2005) *The Democratic Paradox,* London/New York: Verso.

Mouffe, C. (2013) *Agonistics. Thinking the world politically,* London/New York: Verso.

Osterwalder & Pigneur (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers. Hoboken: John Wiley and Sons Ltd..

GERAADPLEEGDE PERSONEN

1. Interviews

Canvasinterview 20 juni + 27 september

- Jaap Haks
- Peter Langelan
- Anneke Boon
- Jane-Martijn Eekhof
- Laurens Stiekema
- Jeroen Engels
- Jurjen Zuijdendorp
- Tamara Ekamper
- Henk Zuidhof
- Erwin Lucassen

Caseprotocol 10 maart 2017

- Jos Meijer
- Hiltje van der Wal

2. Workshops en deelnemers

Workshop Toentje GeoPromotie 10 maart 2017

- Studenten en docenten opleidingen Planologie & Geografie RUG en enkele andere geïnteresseerden (totaal 34 deelnemers)

Workshop R-Link 18 & 19 mei 2017

19 mei: invullen canvas

- Hiltje van der Wal
- Maarten Soppe
- Jos Meijers
- Ullie…
- Robert Visser
- Jorne Visser
- Mireille Peletier

Workshop Groningen 27 september 2017

- Wethouder Roeland van der Schaaf
- Ambtenaren gemeente Groningen

3. Presentatie en feedback

Groningen on Tour, 30 november 2017

- Ambtenaren Gemeente Groningen, geïnteresseerden uit de stad (openbaar toegankelijke bijeenkomst)