

ONDERZOEK PILOT BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING

MONITORING EN EVALUATIE: EINDRAPPORTAGE DECEMBER 2014

KENNISCENTRUM MAATSCHAPPIJ EN RECHT
LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING
OPLEIDING CULTURELE EN MAATSCHAPPELIJKE VORMING

CREATING TOMORROW

Stephanie Verdoolaege MSc
drs. Pieter van Vliet
Marijke Wildeboer
dr. Alex Straathof





COLOFON

Auteurs

Stephanie Verdoolaege MSc.

drs. Pieter van Vliet

Marijke Wildeboer Med.

dr. Alex Straathof

© Hogeschool van Amsterdam

December 2014

Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Lectoraat Management van Cultuurverandering Opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming

Kenniscentrum Maatschappij en Recht

Wibautstraat 80-86

Postbus 1025

1000 BA Amsterdam

www.hva.nl/cultuurverandering

INHOUD

VOORWOORD	3
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	4
HOOFDSTUK 2: VRAAGSTELLING	6
HOOFDSTUK 3: BEANTWOORDING VRAAGSTELLING	7
HOOFDSTUK 4: LESSONS LEARNED	18
ONTWIKKELING RICHTING EEN BEWONERSGESTUURDE WIJKCULTUUR	18
10 LESSEN EN TIPS	19
VOORWAARDEN METHODE BGW	25
HOOFDSTUK 5: VRAAGSTUKKEN EN DILEMMA'S	30
TER AFSLUITING	34
BIJLAGEN	36
1. DE OORSPRONG VAN BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING	36
2. DE VERTALING NAAR AMSTERDAM: WERKWIJZE BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING (BGW)	39
3. INTERPRETATIEKADER	43
4.PILOTGEBIEDEN	48
<i>4A WEST</i>	<i>48</i>
<i>4B NOORD</i>	<i>58</i>
<i>4C NIEUW WEST</i>	<i>71</i>
<i>4D BEWONERS MET EEN BEPERKING</i>	<i>83</i>
5. METHODOLOGISCHE EN WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING	89

VOORWOORD

In de ruim 2 jaar dat het onderzoek naar Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling loopt, is er in de drie pilotgebieden ontzettend veel gebeurd. Plan van Gool (Noord), Bos en Lommer (West) en Osdorp (Nieuw-West) hebben in hun eigen tempo geëxperimenteerd met de uitvoering van het gedachtegoed Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. De kennis en inspiratie uit Zuid-Afrika, Engeland en de Verenigde Staten hebben zich door de jaren heen ontwikkeld naar de Amsterdamse context. Aan de drie pilotgebieden was het vrij te kiezen welke professionals ze betrokken, welke werkwijze er gehanteerd werd en welke accenten er werden gelegd.

Iedereen zal beamen dat er ontzettend veel geleerd is. En dat is toch één van de kernpunten in een pilot. Leren, experimenteren, fouten durven maken, conflicten oplossen, samenwerken: we zullen met elkaar moeten uitvinden wat wel en niet goed werkt.

Door het zetten van kleine stapjes voorwaarts en soms eentje terug zijn er in de pilotgebieden resultaten zichtbaar op verschillende gebieden. Met meer of minder bewoners, ontwikkeling op collectief of meer individueel niveau en resultaten op sociaal of juist economisch gebied. Ook professionals hebben stappen gezet in het leren faciliteren, denken vanuit de bewoners en omgaan met organisatorische/bestuurlijke druk.

Voor ons is de onderzoeksperiode omgevlogen. Er is ontzettend veel gebeurd in dynamische omgevingen en met interessante mensen. Dank voor ieders medewerking, eerlijkheid en kijk in hun leven/werk. Voor bewoners kan dit een kantelpunt zijn in hun leven. Ze krijgen kansen die ze niet eerder hebben gekregen. Het is bijzonder hoe bewoners hun droom kunnen overbrengen in een interview, gepassioneerd en soms met lange verhalen. Het raakt mensen direct in hun leefomgeving. Voor professionals is het meer dan hun werk, het vergt betrokkenheid en passie. Voor een onderzoeker geeft dit extra kleur aan het werk. Het was een voorrecht om naar deze pilots onderzoek te doen.

Of de gebieden zich verder ontwikkelen, of er een olievlek ontstaat (en er steeds meer mensen meedoen) en of het duurzaam zal zijn, zal de tijd leren. Met tussenrapportages, mini-conferenties, presentaties en reflectieve gesprekken hopen we dat we een bijdrage hebben kunnen leveren in dit leerproces. Deze eindrapportage geeft een concrete inkijk in ontwikkelingen in de pilotgebieden en abstraheert de belangrijkste lessen en vraagstukken en dilemma's. Hiermee hopen we de mensen in de pilots, maar ook mensen die een soortgelijke pilot willen starten verder te helpen.

Want... een weg terug is er niet. Samen bouwen we aan de toekomst.

December '14, Het onderzoeksteam,

Stephanie Verdoolaege Msc.
drs. Pieter van Vliet
Marijke Wildeboer Med.
dr. Alex Straathof

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

In de beleidsnotitie 'Vertrouwen in de Stad' van de Gemeente Amsterdam is in 2012 ingezet op twee vormen van wijkontwikkeling: Trusts (wijkondernemingen) en Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling (BGW). Aan het lectoraat Management van Cultuurverandering en de opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming van de HvA is gevraagd een monitoring- en evaluatieonderzoek te doen naar de ontwikkeling van het zelforganiserend vermogen van bewoners en de mentaliteitsontwikkeling van zowel bewoners als professionals binnen Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. Een wijk heeft allerlei verschillende kenmerken: het heeft een bepaalde cultuur en wordt gekenmerkt door onder andere de grootte, de bevolkingssamenstelling en de sociaal-economische positie van de huishoudens. Maar ook de mindset en het gedrag van bewoners en gevestigde organisaties in de buurt en hoe zij met elkaar samenwerken spelen hierin een rol.

Door middel van een startmeting en een eindmeting is voor elk pilotgebied in kaart gebracht welke ontwikkeling er heeft plaatsgevonden op het gebied van zelforganiserend vermogen en mentaliteit (hoofdstuk 2). Door het proces tussendoor nauwkeurig te volgen kan aan deze ontwikkeling verder betekenis worden gegeven. Het onderzoek wordt geanalyseerd vanuit een bepaald interpretatiekader, dat dienst heeft gedaan als onderzoeksbil (zie bijlage 3).

Even terug naar het gedachtegoed BGW

Geïnspireerd op voorbeelden uit het buitenland (vooral *Kwanda* van Gavin Andersson uit Zuid Afrika, zie bijlage 1) is er gezocht naar een vertaling voor de pilotgebieden in Amsterdam. Deze vertaling is niet kant-en-klaar aan te leveren, maar vormt zich in het proces.

Het proces is afhankelijk van het gebied waar de pilot zich afspeelt. De grootte en ligging van het gebied, de geschiedenis en huidige status van het gebied met betrekking tot bewonersinitiatieven en het aantal en soort gevestigde instituties in de wijk zijn factoren waar je rekening mee moet houden bij de start van een nieuw project. Maar ook de personen die de kar trekken en de organisaties waar ze van afkomstig zijn spelen een niet te onderschatten rol in de wijze waarop het proces verloopt.

Het bijzondere aan BGW is dat er wordt ingezet op de deelname van alle bewoners: van sterke bewoners, zzp-ers, lokale ondernemers en jongeren tot en met meer kwetsbare bewoners, zoals eenzame bewoners, bewoners met een uitkering, met een taalprobleem of bewoners met een fysieke of geestelijke beperking. In de loop van de jaren zijn we er achter gekomen dat deze ideologische insteek in de praktijk zijn goede kanten heeft, maar ook nadelen kent.

Tevens is vanaf het begin van het project duidelijk dat de stimulering van *zelforganisatie* een contradictie kent. Enerzijds wil je dat bewoners zichzelf ontwikkelen, vrij en waarbij professionals faciliteren (dat blijkt een weerbarstige praktijk), anderzijds is het een van bovenaf geïnitieerd project wat vast zit aan tijd en belangen van verschillende partijen (beleidsmatige werkelijkheid) met zich draagt. Een initiatief dat juist ook door bewuste keuze gestart wordt in een wijk waar het bewonersinitiatief en de samenwerking daarin niet gemakkelijk 'vanzelf' van de grond komt. Van het begin af aan is duidelijk geweest dat 'ergens' de kanteling van beïnvloeding door professionals naar zelforganisatie door bewoners zal moeten plaatsvinden.

Doel rapportage

Het doel van deze eindrapportage is om globaal en analytisch in te gaan op de belangrijkste ontwikkelingen in de pilotgebieden. Dit om de huidige pilotgebieden, maar ook nieuwe soortgelijke pilots, van informatie te voorzien voor toekomstige beslissingen en ontwikkelingen. De eerder verschenen tussenrapportages (januari '13 en oktober '13) hadden een concreter karakter en waren erop gericht om in het proces al te leren van het onderzoek.

Alle rapportages hebben als doel te kijken wat werkt en niet werkt in de gebieden en om inzicht te krijgen in de abstracte thema's van Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. In dit rapport wordt ingegaan op de werkwijzen, resultaten en processen in de pilotgebieden. Hoewel de gebieden grote verschillen kennen, zie je veel overeenkomsten in het proces. Ze krijgen te maken met dezelfde dilemma's bij de ontwikkeling van bewoners, collectiviteitsvorming in de wijk, het faciliteren door en van professionals en de *struggle* met beleid- en regelgeving. De verschillende fasen zijn nog niet zo ver als men van tevoren had gehoopt. Er zijn resultaten te melden, maar uit het proces komt nog veel meer. Het rapport is hierdoor meer dan alleen het beantwoorden van de vraagstelling. In 'Lessons learned' en 'Vraagstukken en dilemma's' worden de onderzoeksresultaten veralgemeniseerd.

Opbouw eindrapportage

Het rapport is opgebouwd als een managementrapportage. Dit betekent dat in hoofdstuk 2 en 3 een antwoord wordt gegeven op de vraagstelling. In hoofdstuk 4 staat beschreven wat er geleerd is in 'de ontwikkeling richting een bewonersgestuurde wijkcultuur', '10 lessen en tips' en 'voorwaarden methode BGW'. In hoofdstuk 5 worden er 'vraagstukken en dilemma's' geschetst. Hoofdstuk 6 vormt de afsluiting van de managementrapportage. In de bijlagen krijgen een aantal zaken meer diepgang: het gedachtegoed BGW, het interpretatiekader en de ontwikkelingen in de afzonderlijke pilots en met betrekking tot bewoners met een beperking. De rapportage wordt afgesloten met een methodologische en wetenschappelijke verantwoording.

HOOFDSTUK 2: VRAAGSTELLING

Zoals overeengekomen in het 'Plan van aanpak' van de HvA (september 2012)¹ is het monitoring- en evaluatieonderzoek opgebouwd uit een centrale vraag en een aantal deelvragen. Waar het in eerste instantie leek te gaan om één pilot, uitgevoerd in stadsdeel West, Noord en Nieuw-West, is daarna snel duidelijk geworden dat het gaat om drie verschillende pilots. Dit heeft vanaf de tweede tussenrapportage (oktober 2013) gezorgd voor een wijziging in de centrale initiële vraagstelling:

“Hoe en in hoeverre vergroten de verschillende pilots Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling het zelforganiserend vermogen op sociaal-economisch gebied bij bewoners en veranderen ze de mentaliteit bij bewoners en professionals?”

De nadruk komt zo te liggen op de verschillende werkwijzen in de pilots. Naast de verandering in de centrale vraagstelling is er een deelvraag toegevoegd in de tweede tussenrapportage (oktober 2013). Van te voren was al vastgelegd dat er aandacht besteed zou worden aan bewoners met een beperking. Daarom is de volgende deelvraag toegevoegd: “Op welke wijze nemen bewoners met een beperking deel aan het proces van zelforganisatie?”

De volgende deelvragen stonden in het onderzoek centraal:

1. Wat betekent 'bewonersgestuurde wijkontwikkeling', wat houdt de methode van de verschillende pilots in en hoe wordt de methode bij de verschillende pilots uitgevoerd?
2. Welke resultaten zijn er zichtbaar op sociaal en economisch gebied door deze methode en hoe leidt dit tot een bijdrage in de wijk?
3. Wat is het zelforganiserend vermogen en de mentaliteit van bewoners bij de 0-meting?
4. Wat is de mentaliteit van professionals bij de 0-meting?
5. Wat is het effect van de pilots op het zelforganiserend vermogen en de mentaliteit van bewoners bij de 1- meting?
6. Wat is het effect van de pilots op de mentaliteit van professionals bij de 1- meting?
7. Welke verschillen zijn er zichtbaar tussen de 0-meting en de 1-meting en wat betekent dit voor de rol van de professional ten opzichte van de bewoners en andersom?
8. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er zichtbaar tussen de drie pilots en waaraan kunnen deze worden toegeschreven?
9. Op welke wijze nemen bewoners met een beperking deel aan het proces van zelforganisatie?

Om tot een beantwoording van de deelvragen te komen is er gebruik gemaakt van een vragenlijst, (cultuur)interviews en logboekgesprekken met bewoners, gesprekken met de projectleiders en verschillende betrokken professionals. Daarnaast is er veel participatief geobserveerd bij activiteiten en bijeenkomsten met bewoners en vergaderingen met professionals. Ten slotte is er veel informatie verzameld tijdens 'tussendoor gesprekken' (zie bijlage 5).

¹ Het Plan van aanpak is terug te vinden op: <http://www.hva.nl/kenniscentrum-dmr/project/bewonersgestuurde-wijkontwikkeling/>

HOOFDSTUK 3: BEANTWOORDING VRAAGSTELLING

1. Wat betekent 'bewonersgestuurde wijkontwikkeling', wat houdt de methode van de verschillende pilots in en hoe wordt de methode bij de verschillende pilots uitgevoerd?

Betekenis 'bewonersgestuurde wijkontwikkeling'

De term 'bewoners gestuurde wijkontwikkeling' is ontleend aan de Engelse term 'Civic driven change' en is ontstaan als gevolg van een ontwikkeling die ook wel aangeduid wordt als de overgang van de verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. Bij deze transitie is eigenlijk sprake van twee globale trends. Ten eerste is er sprake van een terugtrekkende overheid als gevolg van een economische ontwikkeling waardoor de kosten van de steeds uitdijende verzorgingsstaat niet meer op te brengen zijn. Tegelijkertijd is de gedachte dat de samenleving door de overheid verregaand te sturen is op zijn retour. Het geloof in de maakbaarheid van de samenleving is ten einde. Daarnaast zijn burgers de afgelopen decennia mondiger geworden en nemen een aantal burgers steeds meer hun lot in eigen hand; dit vertaalt zich in een groeiende Do-it-yourself beweging. In de wetenschap is deze veranderende samenleving een hot issue (zie onder andere het boek 'Best persons' van Gabriel van den Brink (2012), Jan Rotmans, 'In het oog van de orkaan' (2012) en de dissertatie 'Doe-democratie: over actief burgerschap in stadswijken' van Ted van de Wijdeven (2012)).

In Amsterdam vindt dit sinds 2008 haar weg in de Amsterdamse Wijkaanpak die recent van een nieuwe beleidsmatige impuls is voorzien met de Nota 'Vertrouwen in de Stad'. De vraag die hierin gesteld wordt is: 'Hoe kunnen we het verantwoordelijk organiseren en legitimeren zodat verantwoordelijkheden, bevoegdheden en publieke middelen meer bij burgers komen te liggen?'. In deze nota worden twee werkwijzen onderscheiden: het faciliteren van Wijkondernemingen en Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. Deze laatste werkwijze heeft een uitwerking gekregen in de pilot BGW. "*Centraal staan talentontwikkeling en organisatiekracht door het uitwerken van 'ondernemingsplannen' voor bedrijfjes en vrijwilligersnetwerken door en voor bewoners, die een aanzet kunnen zijn tot wijkcoöperaties.*" Dit vindt plaats door middel van een intensief leertraject.

Inspiratie uit het buitenland...

Dit intensieve leertraject is geïnspireerd door verschillende (internationale) praktijken en methoden van Community Development. De belangrijkste inspiratiebronnen zijn: *Kwanda* uit Zuid Afrika (Gavin Andersson), de *ABCD methode* uit de Verenigde Staten (Asset-Based Community Development, John McKnight) en uit Engeland *Plugging the Leaks* (New Economics Foundation). Op initiatief van ASW en dankzij een subsidie van Oxfam Novib is Kwanda tijdens de conferentie 'Empowered participation' in oktober 2010 in Nederland geïntroduceerd. Het enorme succes van deze aanpak, die te volgen was als 'reality-show' in Zuid-Afrika, en het enthousiasme bij deelnemers aan de conferentie inspireerden ASW Diversity Joy en de gemeente Amsterdam om de principes en uitgangspunten van Kwanda te vertalen naar een pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling in Amsterdam.

... toegepast in Amsterdam

Al snel kwam men er achter dat het niet gemakkelijk was een kant-en-klare methode te ontwikkelen. Elke wijk is anders, we zitten midden in een maatschappelijke ontwikkeling en niemand weet nog de toverformule van deze nieuwe manier van wijkontwikkeling. Wel is er gezamenlijk een stappenplan opgesteld dat als handleiding kon dienen voor de projectleiders om het eigen proces verder vorm te geven (zie bijlage 2). Hierin volgt een beknopte beschrijving:

Fase 1: Voorbereiding/ kwartiermaken. Hierin wordt onder andere gezorgd voor draagvlak onder professionals en de pilot wordt onder de aandacht gebracht van bewoners in de wijk.

Fase 2a: Community Mapping / kaart van de buurt. Een eerste groep geïnteresseerde bewoners maakt met elkaar een sterkte-zwakke analyse van de buurt. Op basis hiervan ontstaat een beeld van wat nog nodig is in de buurt.

Fase 2b*: Plugging the leaks. Resultaten uit fase 2 worden omgezet in levensvatbare initiatieven en er worden verbindingen gelegd met betrokkenen die nodig zijn om de initiatieven tot een succes te maken.

Fase 3: Organisatie Workshop/ Trainingsfase. Bewoners gaan met elkaar leren hun initiatief nader vorm te geven en in productie te brengen, dit in een collectieve leeromgeving. Ze krijgen intensieve trainingen en coaching.

Fase 4: Verduurzamen en verankering. Initiatieven krijgen een min of meer duurzame vorm, gedragen door de bewoners zelf. Er wordt gekeken naar een juridische vorm en verdienmodellen. Bewoners nemen het heft in handen en professionals zijn er nog slechts voor ondersteuning en coaching.

* Fase 2b kan worden gezien als mogelijk onderdeel van Fase 2, maar zat niet in het oorspronkelijke stappenplan. Het werd gezien als inspiratie en is alleen in Nieuw-West als aparte fase gezien.

Later is er een aantal centrale principes geformuleerd, die in elke pilot centraal staan. Het draait bij bewonersgestuurde wijkontwikkeling om het vergroten van het zelforganiserend, zelfzorgend en ondernemend vermogen van de buurt. In een leeromgeving, waarin conflicten er bij horen en er fouten gemaakt mogen worden en waarbij er systematisch naar collectiviteit wordt toegewerkt. Uiteindelijk doel is de versterking van de lokale economie en de lokale democratie in de buurt, waarbij draagvlak vanuit wijkprofessionals van belang is. De overheid en andere institutionele partijen en bedrijven kunnen via o.a. opdrachtgeverschap ook helpen om de lokale initiatieven levensvatbaar en duurzaam te maken. De aanpak richt zich zowel op kansrijke en ondernemende buurtbewoners als op kwetsbare buurtbewoners met een beperking of met weinig sociaal en economisch kapitaal. Daarnaast richt de aanpak zich op de kanteling van de rol van de professionals naar facilitering en ondersteuning door middel van training, coaching en begeleiding.

Het resultaat waarnaar gestreefd wordt is dat bewoners zich met elkaar verbinden en zelf activiteiten, diensten en (buurt)ondernemingen gaan organiseren waardoor de zelfredzaamheid in de buurt wordt vergroot en bewoners beter voor zichzelf en voor elkaar gaan zorgen.

Gekozen werkwijze per pilotgebied

Het wordt al snel duidelijk dat niet de werkwijze leidend is, maar het proces. Het proces is de rode draad die de richting van de pilot bepaalt, de werkwijze dient als framework en kan gezien worden als een middel om het doel te halen. Eerder is gesteld dat de pilotgebieden veel verschillen kennen. Binnen elk gebied is een andere werkwijze toegepast die aansluit bij de kenmerken van de wijk. Bij deze keuze hebben ook de persoon van de projectleider en de al aanwezige partijen in de wijk een rol gespeeld. De dynamiek en verhoudingen, de verwachtingen en behoeften, de geschreven en ongeschreven regels zijn in elk gebied anders.

De laatste jaren is er veel ingezet op het vinden van succesfactoren van *best practices*: het gaat hierbij om evidence based werkwijzen of methodieken. Later wordt er aangegeven dat het altijd aanwijsbare personen –*best persons*– zijn die het verschil maken bij best practices (Van den Brink, 2012)². Tijdens de pilot wordt duidelijk dat de verschillen in de gebieden een derde factor is bij het bepalen van de werkwijze. We gebruiken de term *best fit* om aan te geven dat succesvolle activiteiten en projecten die bijdragen aan versterking van organisatievermogen, vergrootte zelfredzaamheid en eigen regie en duurzame verbetering van leefbaarheid in de buurt, altijd een specifieke combinatie zijn van omstandigheden en condities, gerealiseerde voorwaarden, een ondersteunende en faciliterende overheid en gedreven bewoners en professionals die elkaar vertrouwen.

² Brink, G. van den (2012) *Best Persons en hun betekenis voor achterstandswijken*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

West (bijlage 4A)

In eerste instantie is er aangesloten bij veel uitgangspunten van de werkwijze BGW, zoals het inzetten op collectiviteit, groepsvorming en het betrekken van veel bewoners uit Bos en Lommer. Na tegenvallende resultaten is besloten aan te sluiten bij de uitgangspunten van het Stadsdeel, waarin wordt ingezet op lokaal ondernemerschap. Dit kan zich zowel richten op individuen als op groepen bewoners. De aandacht is gegaan naar de afzonderlijk beginnende ondernemingen, waarmee het collectieve leerproces is losgelaten.

Gebiedsgericht werken, buurtagenda's en lokaal ondernemerschap zijn begrippen die centraal staan in het Stadsdeel. In West gebeurt al veel op het gebied van bewonersinitiatieven. BGW wordt gezien als één van de projecten die bijdraagt aan lokaal ondernemerschap. Binnen de pilot zijn er verschillende initiatieven bezig met lokaal ondernemerschap, zonder dat deze met elkaar in verbinding staan. Dit wil niet zeggen dat initiatieven elkaar niet vinden. Er vindt regelmatig uitwisseling plaats. Collectiviteit is niet het doel, maar kan een middel zijn om de initiatieven verder te ontwikkelen. Er is gekozen voor maatwerk: aan elk initiatief is een professional verbonden, die zich richt op training, begeleiding en coaching. Vanuit het Stadsdeel is voor elk initiatief een startbudget vrijgemaakt.

Noord (bijlage 4B)

In Noord wordt het WEI-model van Aura de Klyn toegepast.³ Dit staat voor Wijk Economisch Instroom model. Dit model heeft veel overeenkomsten met het gedachtegoed BGW.

In het WEI-model staat het collectief werken aan de wijk centraal, waarbij gewerkt wordt aan de productie, consumptie en distributie van diensten en producten, waarbij bewoners op elk moment kunnen toetreden en uitstromen¹. Het WEI-model kent vier fases: informatiefase, ontstaansfase, ontwikkelfase en de autonome fase. Het proces is leidend en deze werkwijze dient als kader. Het is een open systeem, waarin bijgestuurd kan worden. Het gaat om de visie die er achter zit. De procesmanager heeft hierin een grote rol en bepaalt welke keuzes er worden gemaakt. Deze keuzes zijn gebaseerd op constatering door observatie, checken bij bewoners, nogmaals observeren en bijsturen vanuit een zogenaamde 'helikopterview'. De bewoners hebben een grote stem in het bepalen van de inhoud.

Nieuw-West (bijlage 4C)

In Nieuw-West blijft men het dichtst bij het oorspronkelijke gedachtegoed BGW, waarbij principes uit de methode van Gavin Andersson (Kwanda)⁴ een rol spelen.

Centraal staat dat men wil aansluiten bij bestaande initiatieven zoals de Lucas Community en de activiteiten van de Huizen van de Wijk, maar er blijft ook ruimte voor nieuwe ideeën. Er wordt een pad gevolgd van *community based* naar *community led* naar *community owned*. Hierin is streven dat er een ontwikkeling ontstaat, waarin de bewoners uiteindelijk zelf eigenaar worden. Er wordt ingezet op collectiviteit, massa en organisatiebewustzijn. Bij deelname van veel bewoners zijn arbeidsdeling, samenwerken en plannen belangrijke factoren. Er is een coachteam van professionals, wat zich in het gehele traject zal richten op de werving, begeleiding en coaching. Men heeft zich gehouden aan de 5 eerder beschreven stappen. De Organisatie Workshop is echter vervangen door een verkorte versie, in de vorm van een Actieweek. Daarmee is het streven naar massa en het werken in een intensieve complexe omgeving minder prominent aanwezig.

³ Hier is een beknopte versie van het WEI-model weergegeven. Voor meer informatie over het WEI-model:

<http://auradeklyn.nl/WEI-model.pdf>

⁴ In Zuid-Afrika is via de methode van Gavin Andersson van het Seriti Instituut bewonersgestuurde wijkontwikkeling ontstaan, ook wel bekend onder de naam Kwanda. Kwanda de naam van de reality show op televisie, waarin de uitvoering is vastgelegd.

Conclusie

De werkwijze die wordt gehanteerd vormt zich verder in het proces. Elk pilotgebied start met een aantal kaders en uitgangspunten, maar de weerbarstige praktijk dwingt flexibiliteit en maatwerk af.

Overeenkomsten zien we op abstract niveau. In elke pilot zien we dat er in het begin gezocht moet worden naar de meerwaarde voor bewoners en dat duidelijk moet zijn waar kansen liggen. Informeren, luisteren en activeren staan centraal. Tevens is relatiebeheer aan professionele zijde een belangrijke factor. Daarna ontstaat de fase dat bewoners aan de slag gaan met ideeën en initiatieven, dat bewoners zichzelf ontwikkelen en leren samenwerken met andere bewoners en met de professionals. Stimuleren, verbinden, trainen en faciliteren zijn van belang. Professionals dienen het proces te bewaken, zodat bewoners op inhoud kunnen sturen binnen deze kaders. Er ontstaat een meer gelijkwaardige samenwerkingsrelatie tussen bewoners en professionals. Daarna worden bewoners steeds zelfstandiger en gaan ze starten met hun initiatief. Coachen, bemiddelen, meedenken en vertrouwen zijn uitgangspunten die er op wijzen dat professionals zelf meer aan de zijlijn komen te staan. Bewoners komen pas volledig aan zet in deze verankeringsfase.

2. Welke resultaten zijn er zichtbaar op sociaal en economisch gebied door deze methode en hoe leidt dit tot een bijdrage in de wijk?

In alle pilotgebieden zijn er veel resultaten zichtbaar op sociaal gebied. Ook op economisch gebied zijn er al resultaten zichtbaar met betrekking tot het organisatiebewustzijn en deels ook in daadwerkelijke bedrijfjes. De bijdragen aan de wijk zijn nog relatief beperkt. In bijlage 4 worden de hier beschreven vorderingen per pilotgebied onderbouwd.

Sociale effecten

In zowel West, Noord als Nieuw-West zijn er veel sociale effecten bij deelnemende bewoners. Deelnemende bewoners geven aan veel meer sociale cohesie te voelen onderling: ze hebben geleerd hoe om te gaan met diversiteit, ze benaderen elkaar eerder, ze willen elkaar helpen, ze willen leren van elkaar en ze wijzen elkaar op kansen. Ook is hun netwerk vergroot. Ze kennen meer mensen, zowel bewoners als professionals, en durven deze ook te benaderen als ze iets nodig hebben. Er wordt meer georganiseerd in de wijk: er zijn activiteiten, initiatieven, samenkomsten en feestjes, die zorgen voor goed gevoel onderling en zin om dingen verder te ondernemen.

Economische effecten

Er zijn economische effecten zichtbaar op twee niveau's: organisatiebewustzijn en het ontstaan van bedrijfjes. Enerzijds hebben in alle pilotgebieden bewoners hun organisatiebewustzijn verhoogd: leren samenwerken, plannen, schrijven van voorstellen, offertes en/of subsidie-aanvragen en het opstellen van begrotingen. Maar ook naar de buitenwereld toe hebben bewoners veel vaardigheden geleerd: netwerken, pitchen, marketing en PR. Ze weten beter waar hun krachten en verbeterpunten liggen en dat geeft ze vertrouwen om te gaan voor hun doel. Er is een ondernemende levenshouding ontstaan.

Anderzijds is er op sommige plekken resultaat met betrekking tot het ontstaan van bedrijfjes, of initiatieven met een verdienmodel. Bewoners gaan aan de slag door middel van subsidies of interne en externe opdrachten. Dit is nog niet bij elk initiatief het geval. Sommigen zijn nog in ontwikkeling, anderen hebben alleen sociale doeleinden. Daarnaast zijn velen nog in een beginstadium: hoewel een aantal kansrijk worden gezien, is het nog moeilijk uitspraken te doen over duurzaamheid.

Bijdrage in de wijk

Met betrekking tot maatschappelijke effecten als het afnemen van overlast en criminaliteit en het verbeteren van leefbaarheid, gezondheid en veiligheid zijn er nog weinig effecten aan te wijzen. De uitwerking op de wijk als geheel blijft beperkt. Een belangrijke oorzaak is het ontbreken van voldoende zichtbaarheid. Dit hangt ook samen met het schaalniveau van de wijk en kan bijvoorbeeld gecreëerd of versterkt worden door inzet van veel wervingsmiddelen, door het verkrijgen van een gezamenlijke ruimte als uitvalsbasis, door het starten met de initiatieven en bedrijven en het vieren van successen

door middel van feestjes en bijeenkomsten waar ook andere buurtbewoners van harte welkom zijn.

In de pilotgebieden is een aantal verschillen aan te wijzen. In Noord heeft het een tijd geduurd voordat het tot een bijdrage op wijkniveau kwam. Pas in de verankeringsfase is het gelukt een eigen ruimte in de buurt te verkrijgen, het Breedhuis. Dit heeft gezorgd voor zichtbaarheid en het aantrekken van andere buurtbewoners (ontstaan van een *olievlek* in de buurt). De initiatieven en bedrijfjes kunnen starten en bewoners kunnen binnen lopen. Het zorgt voor een beter imago van de buurt. In Nieuw-West is Johannes de Deo in oktober aangewezen als buurtcentrum. De Actieweek heeft gezorgd voor veel bekendheid. Het is nog te vroeg om uitspraken te doen over de bijdrage in de wijk, aangezien het nog niet duidelijk is wat deze ontwikkelingen voor de buurt betekenen. In West ontwikkelen de initiatieven zich in eigen ruimtes. Daarnaast is Bos en Lommer groter en richten ze zich in eerste instantie niet op een gemeenschappelijke organisatie. De uitwerking van de losse initiatieven op de wijk is hierdoor moeilijker in te schatten, aangezien er al veel gebeurt in West op het gebied van bewonersinitiatieven. Het verschil voor de wijk ligt in lokaal ondernemerschap. De initiatieven zijn nog niet ver genoeg om hier al een uitspraak over te kunnen doen.

3. Wat is het zelforganiserend vermogen en de mentaliteit van bewoners bij de 0-meting?

De drie pilotgebieden zijn wijken die relatief veel problemen kennen op verschillende gebieden en een bevolkingssamenstelling met een gemiddeld lage sociaal-economische positie, lage opleiding en grote etnische en culturele diversiteit. In de inleiding staat vermeld dat de gebieden verschillen qua grootte, historie van initiatieven en investeringen. Bij het zelforganiserend vermogen is gekeken naar de ontwikkeling van vaardigheden, motivatie en netwerk. Bij de mentaliteit is gekeken naar de ontwikkeling in de mindset: Vinden bewoners dezelfde waarden belangrijk? Is er collectiviteit zichtbaar?

West

Bij de start van de pilot wordt duidelijk dat er in Bos en Lommer al veel gebeurt op het gebied van wijkontwikkeling door bewoners. Vaak kennen initiatieven een sociaal, maar geen duurzaam karakter. Veel bewoners hebben al ervaring met het deelnemen aan of organiseren van initiatieven. Ze geven aan het belangrijk te vinden zelf voor de wijk te zorgen, mits de meerwaarde duidelijk is: *'What's in it for me?'* Er gebeurt immers al veel in Bos en Lommer op sociaal gebied. Met betrekking tot de mentaliteit is er nog niet veel collectiviteit zichtbaar. Er zijn veel verschillende groepen bewoners: van de 'buurtburgemeesters', verzamelingen van allochtone vrouwen tot nieuwe creatievelingen. Wel geven veel bewoners aan dat buurtcohesie en respect voor elkaar kernwaarden zijn. Ook willen bewoners graag een groepsgevoel creëren. Ontmoeting creëren, bewoners ontwikkelen en de wijk sterk maken zijn waarden die vaak genoemd worden.

Noord

In het verleden zijn er in het pilotgebied weinig bewonersinitiatieven ontplooid. Een aantal bewoners heeft ervaringen met organiseren en bewonersinitiatieven, maar de meerderheid niet. Een aantal bewoners is meteen enthousiast over BGW en zien een meerwaarde voor de buurt om de wijk te ontwikkelen. 'Het nul-punt is bereikt' en 'erger kan niet' waren veel genoemde termen over de staat van de wijk. Anderen zijn nog afwachtend en zijn wantrouwend richting het project en de professionals. Bij de 0-meting is gebleken dat er al gelijk beginnende collectiviteit is: veel bewoners vinden een prettige leefomgeving, buurtcohesie en een connectie met de gemeenschap belangrijk. Ook een goed gevoel, gezelligheid en fijn samenwonen zijn belangrijke drijfveren. Bewoners willen elkaar beter leren kennen en elkaar helpen.

Nieuw-West

In Osdorp zijn al veel plekken waar bewoners naar toe kunnen om activiteiten te ontplooiën. Te denken valt aan de Huizen van de Wijk, het Ondernemershuis en de Lucas Community. Bewoners geven aan dat het van belang is dat bewoners ook zelf voor de buurt zorgen. Toch ontbrak het vaak nog aan duurzame initiatieven. Qua buurten zijn verschillen in sociaal contact en cohesie groot. Na een intensief

trainingstraject bij de start is al meteen behoorlijke collectiviteit ontstaan. Hierin is onder andere gewerkt aan saamhorigheid. Dit zie je terug bij de groepsvorming. In korte tijd is er een hechte groep ontstaan van zowel bewoners als professionals. Sociale cohesie, buurtverbetering, veiligheid vergroten en een bijdrage leveren aan de maatschappij worden als belangrijk gezien. Ook prettig leven, plezier en het elkaar helpen (bewoners onderling) staan voorop.

Conclusie

In de inleiding is al duidelijk geworden dat de pilots een geheel ander startpunt kennen. Er zijn verschillen op het gebied van ervaring en vaardigheden, motivatie, groeps- en netwerkvorming in de buurt en het vinden van een gezamenlijk belang en meerwaarde. In alle drie de pilotgebieden zie je dat bij de start voornamelijk maatschappelijke waarden (bv. buurtverbetering en sociale cohesie) en persoonlijke waarden (bv. plezier en fijn samenwonen) zorgen voor collectiviteit.

4. Wat is de mentaliteit van professionals bij de 0-meting?

In elk pilotgebied zijn verschillende professionals aanwezig. Onder andere dit heeft er voor gezorgd dat in elk gebied op een andere wijze is gestart met het verkrijgen van draagvlak en het ontstaan van een team.

West

In Bos en Lommer was er bij de start veel organisatorische drukte. Onduidelijkheid over rol- en taakverdeling, verschillende belangen en verborgen agenda's hebben er voor gezorgd dat er maar weinig collectiviteit was bij professionals. Net als bij de bewoners worden vooral maatschappelijke waarden als gelijkheid en een bijdrage willen leveren aan de maatschappij genoemd. Daarnaast ook waarden die te maken hebben met het opstarten van de pilot zoals bewoners activeren en kennis en ervaring delen. Opvallend is dat er bij de start al enkele organisatiewaarden worden genoemd, zoals samen dingen opzetten, bewoners ontwikkelen, bewoners eigenaarschap teruggeven en bewustwording bewoners.

Noord

In Plan van Gool waren alleen de woningbouwcorporaties in de buurt gevestigd. De procesmanager heeft een team samengesteld met deze huismeesters en met professionals van buitenaf zoals een bewonerscoach, een participatiemakelaar en trainers. Vanaf de start was er een duidelijke rol- en taakverdeling en doel waar men naar toe ging werken. Met regelmaat werd en vergaderd en werden er actiepunten besproken. Dit heeft gezorgd voor een behoorlijke collectiviteit bij de start. De professionals werkten als team. Successen halen en bewoners bewust maken van eigen kwaliteiten waren de kernwaarden. Ook bewoners helpen en bewoners ontwikkelen werden als belangrijk gezien, evenals dat bewoners op de hoogte zijn van ontwikkelingen in hun wijk.

Nieuw-West

In Osdorp is er veel tijd besteed aan de startfase. Door professionele drukte heeft het een tijd geduurd voordat er draagvlak ontstond. Door deze investering en door het intensieve trainingstraject met de professionals en bewoners was er in de beginfase al behoorlijke collectiviteit zichtbaar. Iets betekenen voor de buurt en veiligheid vergroten waren belangrijke maatschappelijke drijfveren. Professionals geven aan dat dit werk hun passie is en dat ze er een goed gevoel van krijgen. Ook hier worden waarden genoemd als bewoners ontwikkelen en bewoners helpen, maar ook vertrouwen in elkaar en bewoners het gevoel geven dat ze gehoord worden zijn van belang.

Conclusie

Bij de start zijn er grote verschillen in professionele drukte in de wijk, in voorzieningen en in investeringen. Dit heeft er voor gezorgd dat het verkrijgen van draagvlak soms meer tijd heeft gekost. Deels tijdens maar vooral na het verkrijgen van draagvlak bij professionals is gestart met het verkrijgen van draagvlak onder bewoners. Professionals worden veelal gedreven door maatschappelijke en

persoonlijke waarden, en soms zelfs al door bedrijfsmatige- of organisatiewaarden. De collectiviteit onder de professionals wordt groter naarmate de professionals meer als team fungeren.

5. Wat is het effect van de pilots op het zelforganiserend vermogen en de mentaliteit van bewoners bij de 1- meting?

In elk pilotgebied is er op een andere wijze gewerkt aan fase 3: Organisatie Workshop/ Trainingsfase. Uiteindelijk heeft er nergens een Organisatie Workshop plaatsgevonden, maar er is in elk gebied op een andere manier gewerkt aan de vorming van een organisatie. Na deze fase (hoewel trainingen daarna ook nog doorgaan) heeft de 1-meting plaatsgevonden.

West

In het proces zie je dat bewoners zich op verschillende gebieden hebben ontwikkeld. Enerzijds hebben ze individueel gewerkt aan hun vaardigheden door te oefenen met pitchen en netwerken. Ook hebben ze inhoudelijk training of een opleiding gekregen, gericht op hun initiatief. Bewoners weten beter waar hun krachten liggen. Tussen de initiatieven is niet vanaf de start ingezet op groepsvorming en collectiviteit. Toch zie je nu dwarsverbanden ontstaan. Er worden verbindingen gelegd en bijeenkomsten georganiseerd. Bij de 1-meting zie je dat er andere waarden als kernwaarden worden betiteld: bewoners betrekken, bewoners ondersteunen, bewoners ontwikkelen, leren, toekomst goed tegemoet gaan en rust zijn de meest voorkomende waarden. Dit zijn waarden die zich richten op activering, ontwikkeling en de toekomst, terwijl bewoners zich bij de start meer richten op de buurt. Ook zijn er nu bedrijfsmatige waarden zichtbaar, als structuur creëren en successen behalen. Dit wijst op een groter organisatiebewustzijn. Hoewel er niet per definitie is ingezet op collectiviteit, zie je meer verbindingen en meer gedeelde waarden. Ook uit andere data blijkt dat zij vanuit hetzelfde standpunt vertrekken: samen binnen hun initiatief en in de buurt werken aan de toekomst door lokaal ondernemerschap. Dit past bij de kanteling die het Stadsdeel heeft gekozen met betrekking tot de werkwijze: inzet op lokaal ondernemerschap (economische component is groter dan in het begin) en collectiviteit eventueel als middel, maar niet als doel. Dit heeft geresulteerd in 9 startende initiatieven en buurtbedrijfjes, velen nog wel afhankelijk van de begeleiding van professionals.

Noord

Ook in Plan van Gool zie je een grote ontwikkeling. Bewoners die zich richten op hun buurtbedrijf hebben een intensief trainingstraject gehad, waardoor ze ondernemersvaardigheden hebben opgedaan op het gebied van marketing, financiën en contact met de buitenwereld (pitchen, netwerken enz.). Bewoners die een initiatief willen starten hebben zich ontwikkeld in het samenwerken, schrijven van een plan, zoeken van financiële middelen, aanvragen van een subsidie en organisatie van activiteiten. Ze hebben geleerd gebruik te maken van (de kansen en talenten) het collectief. Ook hebben ze zich ontwikkeld op persoonlijk vlak: er is een meer ondernemende levenshouding ontstaan. Bewoners vinden elkaar en professionals beter. Ze kunnen conflicten beslechten en hebben geleerd om te gaan met diversiteit. Net als bij de start staat nog steeds de ontwikkeling van de buurt voorop. Ze willen graag een prettige leefomgeving creëren, prettig wonen en rust. Opvallend is dat ze dit samen willen doen: samen dingen opzetten, bewoners die elkaar helpen en wijkontwikkeling door bewoners zijn drijfveren. Ontwikkeling en leren zijn waarden die nu ook van belang zijn. Dit heeft geresulteerd in 9 bewonersinitiatieven en 8 buurtbedrijven die zijn verbonden met elkaar in een flexibel netwerk: de wijkcommunity. Zij ruilen diensten en ondersteunen elkaar waar nodig. Een aantal ondernemers en initiatiefnemers hebben zich verenigd in de Coöperatieve Vereniging Samen Krachtig Plan Van Gool. De coöperatie beheert, programmeert en exploiteert een buurtcentrum in de wijk: Het Breedhuis. Met betrekking tot groepsvorming staat er al een 'organisatie'. Dit betekent dat het wegvalen van een belangrijk persoon er niet voor zorgt dat het geheel in gevaar komt. Hoewel coaching nodig blijft zijn de bewoners niet meer afhankelijk van de professionals bij de voortgang.

Nieuw-West

In Nieuw-West heeft een relatief kleine groep zich op veel gebieden ontwikkeld. Het organisatiebewustzijn van de bewoners is erg ontwikkeld: pitchen, plannen, begroten, omgaan met

diversiteit en samenwerken. Ook op persoonlijk vlak geven bewoners aan dat ze meer vertrouwen hebben gekregen, eerder op mensen afstappen en weten waar hun kwaliteiten liggen. Er zijn twee groepen zichtbaar: de groep bewoners die bij de start betrokken was en de groep die betrokken was in aanloop naar de Actieweek. De eerste groep heeft het intensieve trainingstraject gevolgd en richten zich op duurzaamheid, collectiviteit en de lange termijn. De tweede groep heeft zich vooral gericht op de Actieweek: organiseren van activiteiten van en door de buurt, waarbij duurzaamheid en collectiviteit minder prominent aanwezig is. Mogelijk is er hierdoor minder collectiviteit zichtbaar dan in het begin. Ook het ontbreken van continuïteit halverwege het proces is een mogelijke verklaring hiervoor. Bewoners betrekken en eenzaamheid tegengaan zijn belangrijke waarden, die door veel bewoners gedeeld worden. Ook wijkontwikkeling door bewoners wordt nog steeds als kernwaarde gezien. De bewoners willen graag samen met elkaar de wijk ontwikkelen en beheren. Het heeft geresulteerd in een succesvolle Actieweek, waarin er bewoners (trekkers en veel vrijwilligers) in 8 initiatieven hebben gewerkt aan een opdracht. Een aantal van deze initiatieven worden ook op economisch gebied kansrijk geacht en zijn onder begeleiding van professionals gestart met hun buurtbedrijfje. Met betrekking tot groepsvorming staat er nog geen zelfstandig geheel. Er wordt gewerkt aan een collectieve vorm, zodat professionals daarna langzaam afstand kunnen nemen en zich vooral kunnen richten op coaching.

Conclusie

In West wordt er niet bewust ingezet op collectiviteit, terwijl dat in Noord en Nieuw-West wel is gedaan. Overall zijn er startende bedrijven en initiatieven, soms in een meer of minder collectief verband en met meer of minder bewoners. Bewoners hebben zich in alle pilotgebieden ontwikkeld op het gebied van organisatiebewustzijn en ondernemerschap, maar ook op persoonlijk vlak. Hun mindset is veranderd en ze richten zich steeds meer het zelf ontwikkelen van de wijk. De pilots zijn in verschillende stadia van ontwikkeling met betrekking tot groepsvorming, waarin er in Noord al een organisatievorm is ontstaan, in Nieuw-West dit nog in ontwikkeling is en in West er wordt ingezet op losse initiatieven.

6. Wat is het effect van de pilots op de mentaliteit van professionals bij de 1- meting?

West

In de loop van het proces zijn er andere professionals bij de pilot betrokken geraakt. Er is meer ingezet op zelfstandige professionals (zzp-ers) uit de buurt, dan de traditionele welzijnswerkers. Dit zie je terug in de mentaliteit. Zij zien de initiatieven als een kans om al eerder gevormde idealen (zingeving) te ontwikkelen en te realiseren. Bij de 0-meting worden al verschillende organisatiewaarden genoemd. Nu komt de waarde bewoners ontwikkelen naar voren als meest genoemde kernwaarde. Daarnaast duiden waarden als zelfredzaamheid bewoners vergroten en talent benutten er op dat de professionals het van belang vinden dat bewoners meer zelf aan het stuur komen te staan. Veel waarden hebben te maken met faciliteren. Hoewel alle initiatieven inzetten op lokaal ondernemerschap, worden er geen bedrijfsmatige waarden genoemd. Dit is deels te verklaren doordat de initiatieven nog niet in de fase zijn dat ze al zelfstandig verder kunnen en economisch rendabel zijn. Er is minder collectiviteit zichtbaar dan bij de 0-meting, mogelijk doordat men in het begin inzette op collectiviteit en nu niet als doel op zich. Nu de bewoners zich verder ontwikkelen, verandert de rol van de professionals langzaam. Er wordt meer ingezet op coaching en verbinding leggen.

Noord

In Plan van Gool heeft de collectiviteit zich verder ontwikkeld. Per fase is gekeken welke professionals betrokken moeten worden en wat hun rol is. Dit zorgt voor een heldere verdeling en teamgevoel. De kanteling in de rol van professionals is goed zichtbaar geworden. Van informeren en activeren, naar faciliteren en coachen. Momenteel wordt er in de verankeringsfase gewerkt aan het overdragen van taken van professionals aan bewoners. Professionals zijn nu vooral nog coach, aanspreekpunt, vertrouwenspersoon en bemiddelaar. Ook leggen zij de verbindingen met de buitenwereld. Waarden die centraal staan bevinden zich allen op het gebied van ontwikkeling en resultaat: bewoners ondersteunen, bewoners begeleiden, bewoners ontwikkelen, zelfredzaamheid vergroten en resultaatgerichtheid.

Nieuw-West

In Osdorp is er, ondanks de veranderingen in de professionele organisaties, hard gewerkt aan de ontwikkeling van bewoners. Deels door gezamenlijke bijeenkomsten en deels door coaching per initiatief of op individueel niveau. De collectiviteit onder professionals is enigszins afgenomen, mogelijk door het ontbreken van continuïteit, maar ook door het soms ontbreken van ruimte vanuit de organisatie. Opvallend is dat zij, net als bewoners, een belangrijke waarde zien in het betrekken van bewoners. Daarnaast staan samenwerken met elkaar, ontwikkeling van bewoners, verbindingen leggen en inclusief werken voorop. Hoewel de Actieweek als springplank voor ondernemerschap was bedoeld, is dit nog niet voldoende om een stapje terug te doen. Bewoners vragen nog om veel begeleiding, bemiddeling en coaching. Voordat de verankeringsfase kan starten, dienen de professionals een rol te vervullen in het verkrijgen van een 'organisatie', gedragen door bewoners.

Conclusie

In Noord en Nieuw-West is er ingezet op teamvorming onder professionals, in West niet, wat mogelijk van invloed is op de collectiviteit. Ook 'organisatorische drukte', het verkrijgen van een ruimte en de continuïteit van het proces spelen hierbij een rol. In elk pilotgebied hebben professionals zich ontwikkeld op het gebied van faciliteren en ondersteunen. Hoewel het soms nog zoeken is naar de juiste handeling, is men zich er van bewust dat bewoners zelf steeds meer de wijk moeten gaan ontwikkelen.

7. Welke verschillen zijn er zichtbaar tussen de 0-meting en de 1-meting en wat betekent dit voor de rol van de professional ten opzichte van de bewoners en andersom?

Bewoners hebben zich allen enorm ontwikkeld. Ze weten beter waar hun krachten liggen. Ze hebben meer zelfvertrouwen, gaan meer van zichzelf uit en weten andere bewoners en professionals beter te vinden. Ze hebben veel geleerd op het gebied van organisatiebewustzijn en wijkontwikkeling van onderop. Bewoners bepalen steeds meer zelf op de inhoud.

Professionals zijn bezig met het vormgeven van hun nieuwe rol. Professionals dienen vaardigheden te hebben op het gebied van processturing, didactiek, omgaan met groepsdynamiek, organisatie en ondernemersvaardigheden. Professionals geven aan dat je tot en met de verankeringsfase een soort 'ouder'-rol vervult. Je bent er voor bewoners, leert ze nieuwe dingen, leert los te laten, maar de liefde is onvoorwaardelijk vanuit jouw kant (ook al behandelen de bewoners professionals niet altijd correct). Ook speelt de achterliggende organisatie een rol: bestuurlijke/ organisatorische drukte, weinig experimenteerimte en soms gebrek aan juiste tools zorgen er voor dat het stimuleren van wijkontwikkeling door bewoners nog niet zo gemakkelijk is. Naarmate de tijd in de pilot vordert sturen de professionals steeds vaker alleen op het proces en bepalen de bewoners steeds meer de inhoud..

Er is dus sprake van een rolverschuiving. Een rolverschuiving die niet zomaar plaatsvindt en waar door vallen en opstaan een nieuwe werkvorm in gevonden moet worden. Professionals sturen meer op proces, bewoners vragen om ruimte en hierbij passende begeleiding in de vorm van coaching. Er wordt steeds meer gewerkt in partnerschap en gelijkwaardigheid. De (hiërarchische) afstand neemt af, bewoners worden mondiger en hun organisatorische vaardigheden zijn toegenomen. Samen wordt er aan de wijk gewerkt. Wel is het zo dat de verankeringsfase veel tijd kost. Er zal begeleiding nodig blijven. Pas als de groepsvorming zich in de 'organisatiefase' bevindt (zie bijlage 3), kunnen taken van professionals langzaam worden overgedragen aan de wijk. In de fases daarvoor is het initiatief nog te fragiel en worden de resultaten nog te veel bepaald door de professionals.

8. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er zichtbaar tussen de drie pilots en waaraan kunnen deze worden toegeschreven?

Verschillen

In de inleiding is al duidelijk geworden dat de pilots op een aantal gebieden bij de start al verschillen: fysieke grootte van de buurt/wijk, inwoneraantal, historie aan initiatieven, huidige status van initiatieven

bij de start en historie aan investeringen in de wijk. Ook de organisatorische drukte verschilt en elke pilot heeft de methode met een verschillende werkwijze uitgevoerd. Hierdoor zijn in de verschillende gebieden andere organisaties betrokken en andere typen professionals uit het stadsdeel, van welzijnsorganisaties, zorginstellingen, corporaties, bewonersvertegenwoordigers en zelfstandige ondernemers.

Tijdens de pilot wordt duidelijk dat door de verschillende invullingen van de methode en verschillende manieren van aansturing er andere keuzes zijn gemaakt op een aantal gebieden: soms wordt er meer of minder ingezet op werving, wordt er veel of weinig aandacht besteed aan collectiviteit en gemeenschappelijkheid en is de rol van welzijnsprofessionals soms groter of kleiner. Ten slotte speelt de factor lokaal ondernemerschap een verschillende rol. Soms is het een centrale factor, soms staat het gelijk aan het ontwikkelen van sociale initiatieven.

In Plan van Gool (Noord) en in Osdorp (Nieuw-West) wordt in de werkwijze en aansturing nog ingezet op het gezamenlijk ontwikkelen van initiatieven en wordt geprobeerd van meet af aan een collectieve organisatievorm te creëren. In Bos en Lommer (West) is de 'collectieve' aansturing losgelaten en wordt meer gekoerst op het ontwikkelen van afzonderlijke initiatieven en wijkondernemingen. Pas nadat deze gevormd zijn wordt samenwerking gezocht als blijkt dat dit in de praktijk zinvol is.

Overeenkomsten

Door alle verschillen leek het in eerste instantie om grotendeels verschillende pilots te gaan. Toch zijn er een groot aantal overeenkomsten te zien in het proces.

Het werven van bewoners is moeilijk, maar het houden van bewoners is nog moeilijker. In de verschillende fases zie je bewoners afvallen en weer bijkomen, zie je de groep krimpen en weer groeien. Ze zijn op zoek naar hun eigen belang en een gedeeld belang. In het begin is de rol van professionals nog groot: zowel op inhoud als op het proces wordt er nog gestuurd. Naarmate de tijd vordert en bewoners elkaar leren kennen en zich ontwikkelen gaan ze steeds meer zelf de inhoud bepalen. In de verankeringsfase wordt ook het proces steeds meer door bewoners bepaald. In hun ontwikkeling zie je dat bewoners vaak eerst sociale vaardigheden opdoen en later economische/organisatorische vaardigheden. Elkaar leren kennen, respect en samenwerken zijn belangrijke elementen. Organisatiebewustzijn en ondernemersvaardigheden komt daarna. Ook is en blijft het vertrouwen in de professionals noodzakelijk.

In alle gebieden wordt er ingezet op duurzaamheid en de ontwikkeling van organisatiebewustzijn. Ook wordt lokaal ondernemerschap gestimuleerd. In het gehele proces is veel ondersteuning en coaching nodig. In het begin nog veel informeren en activeren, later meer faciliteren en coachen. De rol van professionals verschilt dus per fase in het proces. In alle pilotgebieden worden veel trainingen aangeboden, afgestemd op de groep bewoners. Het vraagt flexibiliteit om lokaal maatwerk te kunnen leveren.

In alle drie de pilotgebieden ontstaan met enige regelmaat conflicten. Sommige conflicten worden expliciet gemaakt en worden al dan niet uitgevochten. Anderen blijven ondergronds of sluimerend op de achtergrond aanwezig. In enkele gevallen betekent het dat mensen zich terugtrekken en niet meer mee doen. In andere gevallen betekent het dat (groepen) mensen dicht bij elkaar komen. De conflicten spelen zich af op alle niveaus: tussen bewoners onderling, tussen bewoners en professionals, tussen professionals en overheid, tussen professionals onderling en tussen verschillende afdelingen van de lokale overheid (centraal - stadsdelen). De indruk is dat deze conflicten over het algemeen te maken hebben met gebrek aan vertrouwen tussen de partijen en/of (al dan niet vermeende) tegenstrijdige belangen (zie ook hoofdstuk 5: Vraagstukken en dilemma's).

Conflicten zijn in dit soort projecten niet te vermijden en kunnen zelfs belangrijk zijn om bij te dragen aan gezamenlijkheid en om duidelijkheid te krijgen over de koers. Daarvoor is het wel nodig om de conflicten

boven tafel te krijgen, te expliciteren en uit te vechten. Om dit proces goed te laten verlopen is professionele ondersteuning belangrijk. De professionals moeten wel een groot reflexief vermogen hebben, zeker als de professionals zelf bij het conflict betrokken of onderdeel van het conflict zijn. Conflicten die niet expliciet worden gemaakt en die ondergronds blijven voortwoekeren werken meestal zeer frustrerend op de voortgang van het project.

In elk pilotgebied zijn de effecten in de wijk nog weinig zichtbaar. Het is nog te vroeg hier uitspraken over te doen. De bedrijven en initiatieven zijn nu in de fase dat ze gaan starten of net gestart zijn en leren op eigen benen te staan. Het is duidelijk geworden dat een zichtbare plek in de wijk (bijvoorbeeld een buurthuis) kan bijdrage aan het verspreiden over de wijk. Een zichtbare, fysieke locatie blijkt belangrijk te zijn als hoofdkwartier en uitvalsbasis. Bewoners geven aan zichtbaarheid en transparantie belangrijk te vinden om een 'gesloten' groep te kunnen voorkomen.

9. Op welke wijze nemen bewoners met een beperking deel aan het proces van zelforganisatie?

In het proces is duidelijk geworden dat bewoners met een beperking op drie manieren kunnen deelnemen:

- Bewoners met een beperking die zelf binnen hun omgeving een eigen BGW initiatief starten
 - Bewoners met een beperking die zich aansluiten bij een bestaand initiatief
 - Weerbare bewoners die een initiatief opstarten om bewoners met een beperking er bij te betrekken
- De kansen en lessen voor deze categorieën zijn beschreven in bijlage 4D.

Zowel sterke bewoners als bewoners met een beperking, maar ook de professionals en organisaties ondergaan een cultuurverandering. Ze zijn het niet gewend om inclusief te werken. Deze doelgroep kent een eigen problematiek en vraagt om een specifieke aanpak. BGW heeft er voor gezorgd dat inclusief werken in de pilotgebieden op de agenda's is komen te staan. Ook zijn er kleine resultaten zichtbaar in de drie categorieën. Om dit verder te ontwikkelen lijkt het verstandig verder in te zetten op kwartiermaken. Momenteel is dit nog niet opgenomen in de financieringsstructuur van zorginstellingen, waarbij productie en het halen van targets nog centraal staat. Daarnaast is de inzet van ervaringsdeskundigen een belangrijke brug tussen de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van professionals.

In het onderzoek is duidelijk geworden dat het betrekken van 'bewoners met een beperking' een moeilijke en moeizame zaak is. De meeste betrokkenen (bewoners, professionals) zijn positief en van goede wil. Maar in de praktijk blijkt het erg moeilijk te zijn om op enige schaal mensen met een beperking daadwerkelijk te betrekken. Dat heeft te maken met onbekendheid en 'handelingsverlegenheid', maar ook doordat 'zelforganisatie' niet vanuit zichzelf 'inclusief' werkt. Zelforganisatie heeft in tegendeel eerder de neiging mensen uit te sluiten die niet als vanzelf tot de organiserende groep behoren (zie ook Uitermark (2013⁵, 2014⁶). Het betrekken van mensen met een beperking bij projecten als BGW vereist een lange adem en de inzet van deels anders geschoolde (zorg)professionals.

Door kwartiermaken en de inzet van ervaringsdeskundigen kan er meer verbinding worden gemaakt in de buurt. Ook is gebleken dat het creëren van dialoog van belang is en dat de professionals beter toegerust worden in vaardigheden die zich niet zozeer richten op specialistische kennis en kunde, maar op de relatie en nieuwe rol van deze bewoners in de buurt.

⁵ Uitermark, J. (2013) *De zelforganiserende stad*. In: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. *Essays: Toekomst van de stad*.

⁶ Uitermark, J. (2014). *Verlangen naar Wikitopia*. Oratie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

HOOFDSTUK 4: LESSONS LEARNED

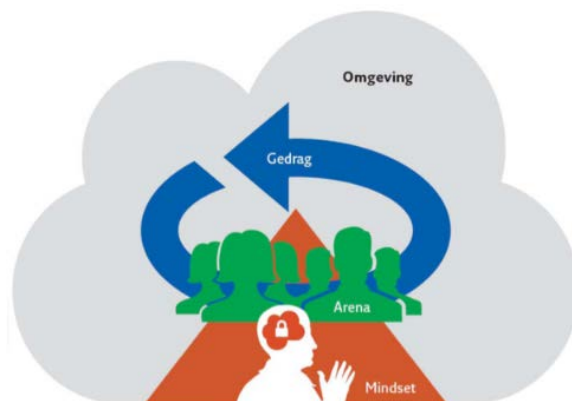
ONTWIKKELING RICHTING EEN BEWONERSGESTUURDE WIJKCULTUUR

Wijkontwikkeling van onderop is een complexe aangelegenheid. We hebben te maken met nieuwe rollen en taken (voor bewoners, professionals en organisaties) en met groepsvorming en netwerkvorming in wijken. Binnen een leeromgeving wordt er toegewerkt naar duurzame initiatieven (met economische en/of sociale doelen), rekening houdend met de huidige verantwoordingsstructuren en wet- en regelgeving. Dit klinkt ingewikkeld en dat is het ook. We zitten midden in een cultuurverandering, waarin veel kansen maar ook veel knelpunten zitten.

Cultuurverandering

In de huidige maatschappij zullen steeds meer (primaire) taken bij de burgers zelf worden weggelegd. Op weg naar een bewonersgestuurde wijkcultuur wordt binnen BGW ingezet op het vergroten van het zelforganiserend vermogen. Bewoners dienen zich eerst bewust te zijn van deze ontwikkeling, voordat er ander gedrag zal optreden. Hun **mindset** (waarden en overtuigingen) dient te veranderen. Ook bij professionals is dit van essentieel belang. Van een sturende rol, krijgen zij nu meer een faciliterende en ondersteunende rol. Het initiatief zal steeds meer vanuit bewoners zelf dienen te komen; de rol van professionals is te informeren en activeren in de beginfase en ondersteunen en coachen als bewoners al actief zijn. Ook de organisaties waarbij deze professionals werken dienen in te zien dat experimenteeruimte voor hun professionals van belang is om dit te laten slagen. Productie, afrekenen en targets halen passen niet in een werkwijze die vraagt om leren en experimenteren.

Het **gedrag** van bewoners en professionals zal veranderen na bewustwording (mits er genoeg ruimte wordt gegeven vanuit de organisaties). Hierdoor kan het proces van zelforganisatie verder gestalte krijgen. Het is echter niet gemakkelijk om van een verandering in bewustzijn tot werkelijke gedragsverandering te komen. Door middel van vallen en opstaan, proberen en testen komen ze erachter wat wel en niet werkt in hun wijk, binnen een ingewikkelde **arena**. Het gaat om een samenspel tussen (weerbare en kwetsbare) bewoners, professionals en organisaties. Bewoners dienen centraal te staan in deze arena. De professionals en organisaties in de wijk stemmen hun werkzaamheden af op behoeften van bewoners. In deze bewonersgestuurde wijkcultuur zal er een nieuw speelveld ontstaan, waarin best persons als trekkers fungeren, de wijk kennen, vertrouwen hebben van mensen, de regels kennen en ingangen weten bij organisaties en overheid⁷.



⁷ Cultuurverandering kan gemeten worden door het Arena-Cultuurmodel. Lector Alex Straathof is gepromoveerd op het gebied van organisatiecultuur. Uit: Straathof, A. (2009) *Op zoek naar de kern van cultuurverandering*. Eburon: Delft

10 LESSEN EN TIPS

Op basis van het onderzoek kunnen een aantal algemene lessen getrokken worden, toepasbaar in soortgelijke projecten gericht op zelforganisatie. In algemene zin: het proces is leidend; er moet gewerkt worden aan een gezamenlijke taal; er moet ruimte zijn voor reflectie en uitspraken over *best practices* en *best persons* zijn niet absoluut geldig, maar altijd context afhankelijk (*best fit*). Hieronder volgen 10 lessen en tips waarin deze algemene bevindingen verder worden uitgewerkt:

1. Afhankelijkheid van lokale context vergt flexibiliteit
2. Aandacht voor tijd vraagt om sterke processturing
3. De weg naar succes zorgt voor verantwoording op proces
4. Goede voorbereiding is het halve werk: professionals
5. Goede voorbereiding is het halve werk: bewoners
6. Het creëren van een leeromgeving en continuïteit in het proces zijn van belang voor het bereiken van collectiviteit en groepsvorming
7. Vertrouwen van bewoners in professionals en hun organisaties is één van de belangrijkste voorwaarden voor succes
8. Voor het bereiken en vasthouden van bewoners met een beperking is ruimte, flexibiliteit en begrip nodig, maar ook harde ondersteuning
9. De centrale begrippen binnen de werkwijze BGW dienen betekenis te krijgen
10. Reflectie is een middel om de stoomtrein bij te sturen, af te remmen of te laten stoppen op tussenstations

1. Afhankelijkheid van lokale context vergt flexibiliteit

Er is geen beste methode en ook geen vaste richtlijn hoe te handelen. Vooraf is ook niet te zeggen wie de beste persoon is om bepaalde taken uit te voeren. Vaak gaat het om uitproberen en improviseren. Flexibiliteit en gevoeligheid is belangrijk om het handelen steeds weer opnieuw af te stemmen op de lokale context en omstandigheden. Wat vraagt dit van professionals?

Een projectleider:

- heeft *feeling met* dit onderwerp en met de wijk
- begrijpt hoe de centrale stad, stadsdelen en de maatschappelijke organisaties werken
- schaaft een team van wijkprofessionals om zich heen die een duidelijke taak krijgen.
- zorgt voor een heldere rolverdeling en communicatiestructuur binnen het team.
- observeert continu, signaleert en zorgt er voor dat bewoners zo weinig mogelijk te maken krijgen met randvoorwaarden (spelende bij organisaties).
- zorgt ervoor dat de andere professionals feedback en coaching krijgen in de manier waarop ze hun taak uitvoeren.

Overige professionals:

- zorgen vanuit hun taak voor verbinding en de juiste contacten/netwerken (gebiedswerker richting stadsdeel, huismeester richting woningbouwcorporatie enz.)
- geven input aan de projectleider (staan dicht bij bewoners)
- zorgen voor vertrouwen bij en tussen bewoners en laten zien dat ze er zijn voor bewoners
- hebben een goed gevoel voor groepsdynamiek en diversiteit en spelen in op individuele behoeften door nauw contact en ondersteuning/coaching.

2. Aandacht voor tijd vraagt om sterke processturing

Vaak is al gezegd dat het gaat om het proces en niet om de tijd. Snel willen komen tot resultaten kan averechts werken. Het gaat om een cultuuromslag, waarin collectiviteit niet zomaar ontstaat. Hiervoor dient een leeromgeving te worden gecreëerd, waarin het proces leidend is. Een sterke processturing

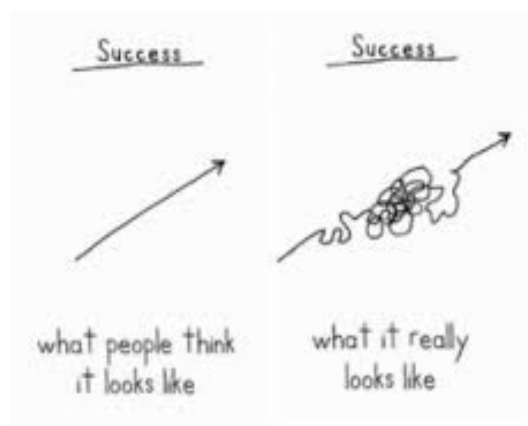
(waarin de projectrol een grote rol speelt) is van belang om op tijd en adequaat te kunnen handelen. Dit houdt in:

- Een gezamenlijk doel, een heldere richting, aangeven wat er komende maanden staat te gebeuren (doel, waar werken we naar toe), waarin wordt aangesloten bij de behoeften van de bewoners. Door een flexibele, open en transparante visie te formuleren, kan er binnen deze kaders verder worden gewerkt. Tussentijdse doelen kunnen bijgesteld worden.
- Het team van professionals dient continu te observeren, luisteren en ontwikkelingen tussen bewoners in de gaten te houden. Het team is een belangrijke klokkenluider/spin in het web richting bewoners: Met welke vragen lopen bewoners? Spelen er conflicten? Passen individuele behoeften binnen de behoeften van de groep?
Maar ook binnen het team van professionals: Welke kennis heb ik zelf en waar heb ik hulp van anderen nodig? (bijvoorbeeld: hoe formeer je een groep? Hoe houdt je een groep bij elkaar? Welke communicatiekanalen werken het best? Hoe betrek je bewoners met een beperking?)

3. De weg naar succes zorgt voor verantwoording op proces

De weg naar succes is nooit recht. Er zijn ontzettend veel hobbels te nemen. Dit zorgt er voor dat het plannen van korte- en lange termijnresultaten zichtbaar in initiatieven vaak niet gelijk loopt met resultaten in het proces. Dit vraagt een ander verantwoordingsstelsel naar opdrachtgevers.

- De projectleider maakt heldere afspraken met de opdrachtgever (stadsdeel) over de verantwoordingsstructuur. Hierin wordt niet alleen gemeten op resultaat in duurzame initiatieven, maar wordt het gehele proces bekeken (organisatiebewustzijn, vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling bewoners).
- De opdrachtgever is nauw betrokken bij de pilot om het complexe proces te kunnen volgen, begrijpen en om zaken te regelen binnen het stadsdeel ten behoeve van de pilot. Door middel van logboekgesprekken wordt de stand van zaken besproken (ontwikkelingen, dilemma's, planning) en wordt er meegedacht in het proces.
- De opdrachtgever zorgt voor draagvlak binnen de organisatie door middel van bijeenkomsten of trainingen. Daarnaast wordt de pilot waar nodig gestimuleerd (door bijvoorbeeld gebruik te maken van het netwerk of bepaalde middelen).



4. Goede voorbereiding is het halve werk: professionals

BGW is een ingewikkeld proces voor zowel professionals als bewoners. De voorbereiding en monitoring vraagt om veel tijd, inzet en samenwerking van professionals. Het proces wordt verstoord als er bij betrokken professionals geen gezamenlijkheid is over doelen en werkwijze.

- De professionals werken samen als een *team*, waarin afspraken zijn gemaakt over visie, communicatie en samenwerking en waarin een heldere taakverdeling is. Bewoners hechten aan

vertrouwde gezichten en duidelijkheid. Het is van belang dat zij weten welke professional ze het best kunnen benaderen in bepaalde situaties. Het is van belang om strategie (visie, contact met de buitenwereld enz) en uitvoering (coaching en training) deels te scheiden. De overige professionals zijn van belang om verbindingen te maken en overige randvoorwaarden te dekken.

- Voldoende kapitaal en andere middelen zijn nodig om te kunnen starten. Het maken van een scherpe begroting en het aftasten van verschillende financieringsmogelijkheden zijn hierbij van belang.
- Door veel te overleggen met instituties en organisaties in de wijk worden er verbindingen gelegd. Dit komt de duurzaamheid en verspreiding van de olievlek ten goede. Zij zijn degene die in de wijk blijven en een deel van hen zal de begeleiding waarschijnlijk overnemen op den duur.
- Denk altijd twee stappen vooruit om het proces te kunnen overzien. Conflicten, dilemma's en complexiteit kunnen zo beter aangepakt worden. Denk al vroeg na over de volgende fase.
- Besteed aandacht aan relatiebeheer bij professionals onderling. Machtsspelletjes, achterliggende doelstellingen en wantrouwen kunnen zorgen voor stagnatie in het proces. Bespreek met elkaar wie welke taak hierin op zich gaat nemen (centrale stad, stadsdeel, projectleider).
- Ga het gesprek (verder) aan met DWI om meer ruimte te creëren voor mensen met een uitkering om mee te doen aan bewonersinitiatieven.

5. Goede voorbereiding is het halve werk: bewoners

BGW is gestart om het zelforganiserend vermogen van bewoners te vergroten. Bewoners kunnen er voor kiezen vrijwillig, alleen of met een groep, in een formele of informele organisatie hier gehoor aan te geven.

- Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wijk is veel contact met bewoners gewenst. Waar liggen behoeften voor de wijk en op individueel vlak? Vooral face-to-face contact is effectief. Ook flyereren, het organiseren van informatiebijeenkomsten en het contact zoeken met scholen en verenigingen helpen bij vaststellen van een visie, passend bij de wijk. Vanaf het begin is het belangrijk inzichtelijk te maken waar er met de pilot naar toe wordt gewerkt.
- Het is van belang een meerwaarde te creëren, om bewoners betrokken te houden. Als bewoners de meerwaarde er van in zien, zullen ze zich inzetten. Door middel van training en coaching kan er op den duur een meer ondernemende levenshouding ontstaan. Bewoners leren waar hun talenten, krachten en kwaliteiten liggen en gaan hier ook naar handelen. Hebben ze iets nodig? Dan gaan ze er achter aan. Ze weten beter hun weg te vinden in de wijk, met bewoners en met professionals.
- Een vertrouwde omgeving zorgt er voor dat bewoners zich prettig voelen. Een heldere structuur waarin ruimte is voor training, intervisie en coaching spelen hierbij een rol. Daarnaast is het hebben van een ruimte als hoofdkwartier en uitvalsbasis van essentieel belang om vanaf het begin af aan aandacht aan te besteden. Het zorgt voor zichtbaarheid in de wijk en zal meerdere bewoners op den duur aantrekken. Tevens zorgt het voor een open karakter. De pilot is geen gesloten project met een beperkt aantal bewoners; nieuwe bewoners moeten in elke fase van het proces kunnen aanhaken.

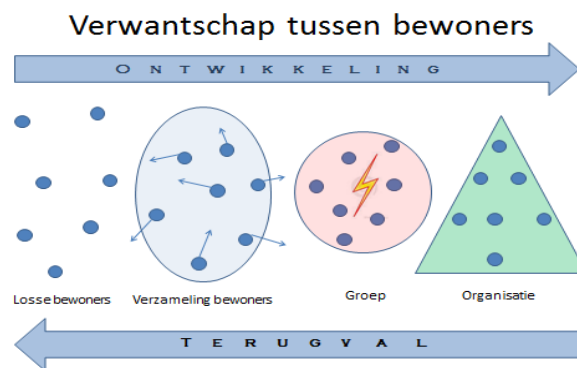
6. Het creëren van een leeromgeving en continuïteit in het proces zijn van belang voor het bereiken van collectiviteit en groepsvorming

In een leeromgeving mogen fouten gemaakt worden, wat kan leiden tot vertraging. Hiervoor moet ruimte zijn ingebouwd. Het te snel willen komen tot grote resultaten werkt averechts, zit het proces in de weg en roept teleurstellingen op (het creëren van je eigen teleurstelling).

- Transparantie en openheid zijn belangrijke begrippen. Bewoners vragen om helderheid en inspraak op inhoud. Het is van belang conflicten te managen. Ze horen bij het ontstaan van een groep om naar

boven te krijgen welke waarden en overtuigingen bewoners hebben en om te bepalen wie welke rol op zich neemt.

- Collectiviteit ontstaat niet zomaar. Het proces heeft tijd nodig. Een sterke processturing is van belang tijd te kunnen managen. Organiseer trainingen of cursussen zodat bewoners elkaar beter leren kennen en respecteren. Het draagt bij aan het groepsgevoel, waarin er met elkaar gewerkt wordt aan de wijk. Dit geldt ook voor het contact met professionals. Meer gelijkwaardig partnerschap zorgt voor vertrouwen en minder afstand tussen bewoners en professionals.
- Continuïteit is van wezenlijk belang om het proces door te kunnen zetten, vooral in de fase waarin bewoners nog sterk afhankelijk zijn van professionals. Pas als er een organisatie ontstaat is het sterk genoeg om tegenslagen, mensen die stoppen of juist erbij komen op te vangen (zie bijlage 3 voor meer informatie over groepsvorming). Zorg voor een gestructureerd programma qua planning.



- De leeromgeving wordt bewaakt door professionals. Hoewel er soms conflicten zijn of problemen bij samenwerking; zorg voor een goede afsluiter van elke dag. Positieve energie is van groot belang. Ga er vanuit wat bewoners individueel en met elkaar kunnen bereiken. Communiceer in talenten en krachten en niet in dilemma's en problemen.

7. Vertrouwen van bewoners in professionals en hun organisaties is één van de belangrijkste voorwaarden voor succes

- Organiseer bijeenkomsten waarin het groepsgevoel groeit. Te denken valt aan een startcursus, opfriscursussen en teambuilding (kan ook een feestje zijn met een boodschap er in). Waar staan we voor? Waarom doen we dit samen? Waar staan we nu en welke kant willen we op? Het is een open proces, maar bewoners die later aanhaken kunnen op deze manier integreren.
- Bij de ontwikkeling van bewoners is er behoefte aan training, coaching en intervisie voor bewoners. Maak in het proces ruimte en tijd vrij om training voor kennisoverdracht en coaching voor zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling mogelijk te maken. Door dit te combineren vergroot je het organisatiebewustzijn. Creëer ruimte voor conflict.
- Bewoners willen niet het idee hebben dat ze een probleem van de overheid aan het oplossen zijn. Zorg dat de randvoorwaarden in orde zijn of ben er in ieder geval open en eerlijk over. Kom afspraken na, toon betrokkenheid, neem bewoners serieus en geef ze vertrouwen.
- Spreek veel en vaak met de bewoners. Voel continu naar de behoeften en de gemoedstoestand. Helderheid en transparantie is te allen tijde van noodzakelijk belang om onrust en onvrede zoveel mogelijk in te perken. Zorg voor een duidelijk aanspreekpunt in de wijk.

8. Voor het bereiken van vasthouden van bewoners met een beperking is ruimte, flexibiliteit en begrip nodig, maar ook harde ondersteuning

Om er voor te zorgen dat zowel weerbare als kwetsbare bewoners mee doen, is er veel tijd en inzet nodig van professionals. Ook bewoners zijn niet altijd gewend om te gaan met diversiteit in bevolkingsgroepen.

- Rugdekking en facilitering door de lokale overheid en instellingen is nodig. De inzet van kwartiermakers⁸ in wijken om ruimte en verbindingen te maken is van groot belang.
- Voor weerbare bewoners is het niet alledaags dat ze samenwerken met bewoners met een beperking. Dit vraagt om een andere mindset. Het is onbekend terrein en ze weten niet altijd wat ze van de ander kunnen verwachten. Sommige bewoners vinden het 'eng', andere bewoners geven aan te willen helpen, maar de zorgfunctie op zich nemen is een stap verder gedacht. Organiseer bijeenkomsten en cursussen waarin bewoners leren om te gaan met diversiteit. Betrek hierbij ervaringsdeskundigen, voor een koppeling tussen beide werelden.
- Voor bewoners met een beperking is de stap om mee te doen vaak nog groter. Dingen zijn niet altijd 'logisch' voor bewoners met een beperking. Je kan er niet van uit gaan dat deze bewoners meteen discipline hebben, goed kunnen samenwerken en communiceren, en goed weten om te gaan met verantwoordelijkheid. Daarnaast zoekt deze doelgroep vaak eerder steun binnen de eigen groep.
- Er zijn verschillende gradaties aan te brengen als we spreken over bewoners met een beperking. Sommigen kunnen bijna geheel zelfstandig werken, andere hebben veel begeleiding nodig. Maak een inschatting van iemands capaciteiten en beslis op basis hiervan of deze bewoner al in de planvorming van een initiatief betrokken wordt of bij de uitvoering. Kijk in de wijk of er behoefte is aan een initiatief gericht op en getrokken door deze doelgroep, een initiatief waarbij deze doelgroep mee kan doen of juist een initiatief waarin weerbare bewoners zich richten op het helpen van bewoners met een beperking.
- Stimuleer midden- en kleinbedrijf in de zorg, bijv. door een voorkeursbeleid bij lokale aanbestedingen. Onderzoek de mogelijkheid om vrijwilligerswerk in bepaalde omstandigheden een verplichtend karakter te geven. Zorg voor meer gelijkwaardigheid van middelen en inhoudelijke steun voor formele en informele zorg. Creëer een stichting met budget die de informele zorg meer kan ondersteunen.⁹

9. De centrale begrippen binnen de werkwijze BGW dienen betekenis te krijgen

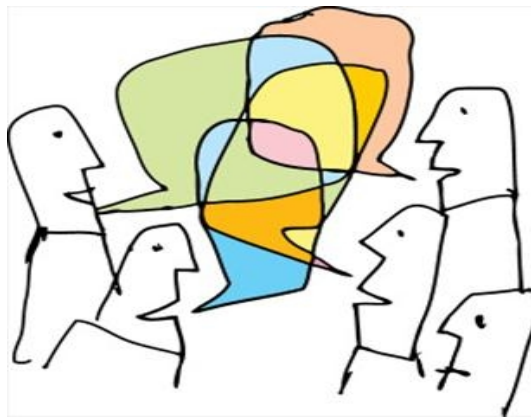
Het is belangrijk een gezamenlijke taal te creëren over de doelen en te behalen resultaten. Hierin kan er een onderscheid gemaakt worden tussen beleidstaal (professionals onderling) en omgangstaal (met bewoners). Wat wordt precies bedoeld met het creëren van een leeromgeving in een complexe arena, waarin de behoeften van de bewoners centraal staan en aansluiting gevonden wordt bij al bestaande

⁸ *Uit verslag studiebijeenkomst inclusieve BGW, 25 september 2014:* Kortgezegd werken kwartiermakers aan ruimte voor 'anders zijn'. Meedoen van mensen in kwetsbare posities heeft alleen kans van slagen als de samenleving werkelijk ruimte maakt voor mensen met een handicap. Om dat te bereiken zullen de belangen van de betrokkenen steeds opnieuw moeten worden achterhaald, gearticuleerd en behartigd. Zo kunnen mechanismen van uitsluiting zichtbaar en bespreekbaar gemaakt worden. Dat is een eerste stap naar verandering van het maatschappelijk klimaat van uit-sluitend naar in-sluitend. Kwartiermaken is het welkom heten van variatie, ook in de manier van participatie. Alleen met erkenning van die diversiteit wordt meedoen mogelijk voor iedereen. Een valkuil is het opvoeren van de druk tot vooraf gedefinieerde participatie- en daarmee tot assimilatie: worden als 'de anderen'. Onder die druk bezwijken juist velen.

⁹ *Uit verslag studiebijeenkomst inclusieve BGW, 25 september 2014*

krachten in de wijk? Deze woorden hebben geen betekenis als je ze niet met elkaar uitvoerig bespreekt en blijft bespreken.

- Organiseer bijeenkomsten waarin er wordt ingegaan op onder andere de volgende vragen: Hoe ziet de leeromgeving er uit? Hoe kunnen we een meerwaarde creëren? Wil je resultaat in het vergroten van organisatiebewustzijn of duurzame initiatieven? Sociaal of economisch? Hoe zorgen we voor verbinding in de wijk en met de politiek? Enz.
- Check en bespreek deze begrippen met bewoners. Zij staan in het middelpunt van het proces en hun stem wordt meer en meer bepalend.
- Tegelijkertijd is het ook belangrijk om concrete en zichtbare resultaten te boeken om de motivatie van deelnemers te voeden. Al te veel praten zonder zichtbaar resultaat is ook schadelijk voor het proces.



10. Reflectie is een middel om de stoomtrein bij te sturen, af te remmen of te laten stoppen op tussenstations

In het proces gebeurt veel wat van invloed is op het leven van bewoners en op de werkzaamheden van professionals.

- Organiseer naast trainingen om bewoners vaardigheden bij te brengen, ook veel intervisie, coaching en reflectiegesprekken. Al is het alleen maar om met elkaar te blijven praten en al doende er achter te komen wat waarom belangrijk is.
- Professionals hebben nog niet altijd in de vingers hoe zij met de nieuwe opgaven in verschillende situaties moeten handelen. Ze vallen snel terug in hun oude patroon van sturen in plaats van faciliteren. Ook zij hebben coaching nodig, zodat ze meer grip krijgen in complexe situaties. Betrek in je team een professional die hier ervaring mee heeft, zodat kennis kan worden overgenomen. Zo hoeft niet telkens opnieuw het wiel te worden uitgevonden.
- Organiseer activiteiten waarin professionals elkaar kunnen vinden, ervaringen kunnen delen en samen kunnen optrekken.

Voorwaarden methode BGW

De methode BGW, omschreven bij de start van de pilots (2012), kan gezien worden als kader. Dit kader wordt in de verschillende pilotgebieden op verschillende wijzen ingevuld, afhankelijk van de grootte van de wijk, de sociaal-economische status, organisatiedichtheid en geschiedenis van buurtinitiatieven. Maar ook van de persoon van de projectleider en de betrokken professionals.

De methode BGW kent verschillende fasen. In dit eindrapport worden deze fasen uitgebreid beschreven (zie bijlage 2). Na een kort overzicht volgen enkele voorwaarden per fase:

Fase 1: Voorbereiding/ kwartiermaken. Hierin wordt onder andere gezorgd voor draagvlak onder professionals en de pilot wordt onder de aandacht gebracht van bewoners in de wijk.

Fase 2a: Community Mapping / kaart van de buurt. Een eerste groep geïnteresseerde bewoners maakt met elkaar een sterkte-zwakke analyse van de buurt. Op basis hiervan ontstaat een beeld van wat nog nodig is in de buurt.

Fase 2b: Plugging the leaks. Resultaten uit fase 2 worden omgezet in levensvatbare initiatieven en er worden verbindingen gelegd met betrokkenen die nodig zijn om de initiatieven tot een succes te maken.

Fase 3: Organisatie Workshop/ Trainingsfase. Bewoners gaan met elkaar leren hun initiatief nader vorm te geven en in productie te brengen, dit in een collectieve leeromgeving. Ze krijgen intensieve trainingen en coaching.

Fase 4: Verduurzamen en verankering. Initiatieven krijgen een min of meer duurzame vorm, gedragen door de bewoners zelf. Er wordt gekeken naar een juridische vorm en verdienmodellen. Bewoners nemen het heft in handen en professionals zijn er nog slechts voor ondersteuning en coaching.

Fase 2b kan worden gezien als mogelijk onderdeel van Fase 2, maar zat niet in het oorspronkelijke stappenplan. Het werd gezien als inspiratie en is alleen in Nieuw-West als aparte fase gezien.

Fase 1: Voorbereiding/kwartiermaken

De eerste fase is erg intensief en vraagt om veel tijd, samenwerking en afstemming. Enerzijds aan de kant van de professionals onderling en anderzijds richting de bewoners in de wijk. De wijk verkennen, contact leggen met bewoners en verbinding zoeken met al gevestigde instituties en organisaties zijn belangrijke uitgangspunten om een pilot te starten.

Professionals: draagvlak, visie en randvoorwaarden

- Zoek contact met professionals van al gevestigde instituties en organisaties in de wijk. Zij kennen, naast de bewoners, de wijk heel goed en weten waar behoeften liggen. Kijk hoe de pilot van meerwaarde kan zijn voor deze wijk. Zorg er voor dat deze professionals nauw betrokken zijn bij de gehele pilot, zij zijn namelijk degene die in de wijk blijven (ook na de pilot).
- Zoek contact met de leidinggevende/bestuurder/manager van betrokken professionals. Professionals dienen gefaciliteerd te worden om wijkontwikkeling van onderop te kunnen laten ontstaan, zonder dat het meteen terug te voeren is op productie en budget. Zij hebben hiervoor experimenteerruimte nodig.
- Vorm een team van professionals, waarin eensgezindheid is over het proces en waarin duidelijk is wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Ieders rol kan verschillen per professional (sta je dichtbij bewoners of hou je je meer bezig met randvoorwaarden), maar ook per fase (bij ideevorming heb je meer een informerende en activerende rol en bij de uitvoering meer een faciliterende en coachende rol). Een gedeelte van de professionals dient werkzaam te zijn in de wijk en de mogelijkheden te hebben om begeleiding na de pilot over te nemen. Maak afspraken over samenwerking, communicatie, rolverdeling en houding richting bewoners.

- Besteed aandacht aan de bewustwording: van sturen naar ondersteunen en faciliteren. Een training/masterclass kan zorgen voor een verandering in de mindset. Daarnaast draagt het bij aan de groepsvorming onder professionals, wat van belang is om 'alle neuzen dezelfde kant op te krijgen'.
- Schrijf een eerste visie, waarin je betekenis geeft aan je centrale begrippen in de pilot (leeromgeving, groepsvorming en netwerkvorming, faciliteren enz.). Op deze manier is er een start gemaakt met het ontwikkelen van een gezamenlijke taal. Het is van belang hier over na te denken voor helderheid richting bewoners.
- Zorg er voor dat de randvoorwaarden voldoende zijn om te starten: belangrijke sleutelfiguren, tijd, budget en andere middelen.

Bewoners: behoeften wijk verkennen, bewoners informeren en werven

- Het gaat er om waar bewoners en de wijk behoeften aan hebben, wat ze drijft en motiveert en welke meerwaarde een project als deze voor hun kan hebben. Ga proeven in de wijk, met verschillende middelen en mensen.
- Voor het betrekken van bewoners bij iets nieuws (!) zullen er verschillende communicatiematerialen nodig zijn. Het zal moeten gaan leven in de wijk. Bewoners zullen zich er een voorstelling bij moeten kunnen maken. Het ophangen van posters en uitdelen van flyers is niet genoeg. Leg veel nadruk op persoonlijk contact. Er zal in gesprek moeten worden gegaan met bewoners en met de maatschappelijke organisaties in de wijk, die een groot netwerk hebben.
- Zorg voor een helder verhaal over de richting van de pilot en over wat er concreet gaat gebeuren en communiceer dat op dezelfde manier.
- Bespreek met elkaar wie welke rol speelt bij de werving. Gebruik daarnaast veel verschillende communicatiekanalen om zoveel mogelijk doelgroepen aan te spreken (van een activiteit met een speelkussen tot een thee-bijeenkomst).

Fase 2a: Community Mapping / kaart van de buurt

In deze fase worden ideeën en behoeften van bewoners concreet gemaakt. Bewoners maken een sterkte-zwakte analyse van de buurt en onderzoeken wat de wijk nodig heeft. Bewoners zullen voor het eerst intensief met elkaar samenwerken. Hoewel bewoners aan boord zijn is het zaak ze nu aan boord te houden en te kijken hoe er verder verbinding kan worden gemaakt met de wijk .

Professionals: visie verder vormgeven, verbinding zoeken met instituties en organisaties en inzet op organische groei.

- De eerste groep bewoners is nu actief. Ga aan de slag met professionals en bewoners om de visie en doelstellingen verder vorm te geven. Als professional sta je aan het roer en zet je de kaders uit.
- Vraag aan bewoners wat zij verwachten van professionals. Werk aan onderlinge relaties en meer gelijkwaardig partnerschap.
- Maak contact met andere initiatieven, organisaties, verenigingen en bedrijven in de wijk. Maak duidelijk waar de pilot over gaat en waar bewoners momenteel aan werken. Probeer enthousiasme te wekken. Neem bij deze gesprekken ook af en toe een bewoner mee (eigenaarschap bij bewoners). Hierdoor kan de olievlek verspreiden en zijn er al veel contacten in de wijk richting de Plugging the leaks-fase.

Bewoners: inzet op groepsgevoel/groepsbelang, meerwaarde en het creëren van vertrouwen en klein van start gaan

- Luister als professional goed naar bewoners, maak kleine plannen van aanpak en overleg met ze of ze andere bewoners er bij willen en kunnen betrekken bij hun wijkonderzoek. Blijf niet te lang hangen in

overlegbijeenkomsten, maar ga aan de slag. Laat bewoners zelf onderzoekjes doen in de wijk (is er behoefte aan het initiatief, is er draagvlak, zijn er helpende handen?).

- Voor het eerst zullen verschillende bewoners met elkaar samenwerken. Jong en oud, afkomstig uit Amsterdam of buiten Amsterdam, van allochtone of autochtone afkomst enz. zullen een manier moeten vinden om met elkaar samen te werken aan hun initiatieven. In deze fase zullen bewoners met elkaar een gezamenlijke meerwaarde en doelstelling moeten vinden. Wat is de meerwaarde van de pilot voor de wijk? En wat zijn hun eigen persoonlijke doelen? Er zal een gevoel van: 'we doen het met zijn allen' ontstaan. Werk aan het organisatiebewustzijn.

- Na de fase van bewoners werven is bewoners houden nog lastiger. Activeren, luisteren, doorvragen en stimuleren zijn kernbegrippen. Bewoners zullen eerst moeten beseffen dat van ze wordt gevraagd om de wijk zelf te gaan ontwikkelen. Verschillende gesprekken, bijeenkomsten en activiteiten zullen bijdragen aan deze bewustwording.

Fase 2b: Plugging the leaks

In deze fase wordt er gekeken welke plannen levensvatbaar zijn. Er wordt contact gezocht met de buitenwereld voor mogelijk opdrachtgeverschap en zichtbaarheid.

Professionals: de buitenwereld naar binnen halen, zichtbaarheid en nadenken over trainingsfase

- Na het leggen van veel contact in de wijk gaan professionals op zoek naar welke 'assets' er in de wijk zijn die benut kunnen worden. Wat kunnen best persons in de wijk hier al in waarmaken? Zoek op kleine schaal contact met al bestaande organisaties op dit terrein om advies in te winnen voor je je initiatief onder de aandacht brengt bij potentiële opdrachtgevers.

- Voor vertrouwen en zichtbaarheid is het van groot belang dat er een gezamenlijke ruimte wordt gevonden. Zorg voor een centrale plek in de wijk waar bewoners elkaar kunnen treffen en waar overleggen en trainingen kunnen plaatsvinden. Een zichtbare plek als hoofdkwartier en uitvalsbasis is een essentiële voorwaarde voor succes. Dit kan een van de assets zijn.

- Ga als professionals onderling in overleg over de volgende fase: welke vaardigheden hebben bewoners nodig? Hoe gaan we om met verschillen in intellect? Hoe gaan we om met verschillen in doelstelling (sociaal en/of economisch)? Welke kennis hebben we zelf in huis? Willen we andere professionals er bij betrekken voor de trainingsfase?

- Organiseer structureel overleg met DWI op lokaal niveau om tijdens het proces problemen rond uitkeringen van deelnemende bewoners zo soepel mogelijk op te lossen.

Bewoners: coaching en begeleiding op groeps- en individueel niveau en inzichtelijk krijgen welke kant bewoners op willen en wat ze daar voor nodig hebben (realisatieplan opstellen)

- Coaching op zowel individueel als op groepsniveau wordt steeds belangrijker in het proces. De initiatieven krijgen langzaam meer vorm. Hier gaat mee gepaard dat er belangrijke keuzes gemaakt moeten worden, wat kan leiden tot conflict. Deze fase en de trainingsfase (fase 4) zijn van groot belang voor de groepsvorming.

- Luister naar de behoeften en ideeën van individuen en van de groep. Besteed hier veel aandacht aan. Bewoners gaan steeds meer de inhoud bepalen en zullen zich minder laten sturen. Ondersteunen en faciliteren wordt hier steeds belangrijker.

- Breng het organisatiebewustzijn naar een hoger niveau. Ga met bewoners in gesprek: wat zijn hun doelen? Sociaal initiatief of ook economisch? Wat willen ze leren? Met wie zullen ze moeten samenwerken? Wat hebben ze nodig? Zorg dat ze een plan van aanpak schrijven (realisatieplan).

- Bepaal wanneer je de olievlek verder wilt verspreiden. Voor de start van een initiatief of pas later? Kijk vervolgens naar de levensvatbaarheid en duurzaamheid van de initiatieven. Denk bij een economische doelstelling goed na met bewoners over wat ze willen (en kunnen) bereiken.

Fase 3: Organisatie Workshop/ Trainingsfase

In deze fase werken bewoners aan hun vaardigheden, verhogen ze hun kennis en krijgen ze steeds meer inzicht in hoe ze het initiatief willen uitvoeren. Leren door te doen staat hierin centraal. Deze fase is van groot belang voor het leerproces en de groepsvorming. Door het samen volgen van trainingen en intervisie wordt het groepsgevoel vergroot. Bewoners leren elkaar steeds beter kennen en weten wat ze aan elkaar hebben.

Professionals: processturing en schetsen van een toekomstperspectief

- Het wordt steeds duidelijker welke kant de initiatieven op gaan en waar ieders krachten liggen. Bewoners worden hechter, maar er ontstaan ook meer conflicten. Steeds vaker bepalen bewoners de inhoud. Ze zullen moeten samenwerken om verder te komen. Zorg er voor dat er ruimte en vertrouwen is om zaken uit te spreken. Ben als professional aanwezig om tijdig te faciliteren bij conflict. Geef in moeilijke situaties positieve energie door te bemiddelen in het vinden van oplossingen.
- Denk alvast na over de duurzaamheid van de initiatieven: welke juridische vorm zou er geschikt zijn voor deze initiatieven? Is er behoefte aan een gezamenlijk verdienmodel en wat zijn dan de opties? Op welke wijze wordt dit afgestemd met bewoners? Welke rol nemen professionals in?
- Kijk in de wijk aan welke (al betrokken) organisaties de begeleiding kan worden overdragen in de verankeringsfase. Welke taken kunnen bewoners zelf overnemen en welke rol hebben professionals? Het is van belang hier tijdig over na te denken.

Bewoners: training, coaching en begeleiding op individueel en groepsniveau en inzet op organisatiebuilding

- Door middel van trainingen leren bewoners nieuwe vaardigheden. Ze ontdekken steeds beter wat ze kunnen en waar ze goed in zijn. Ontwikkel een trainingsprogramma op maat. Neem verschillen in doelen (economisch en sociaal) en in behoeften mee. Er dient nagedacht te worden over de intensiteit en doelstelling van het trainingstraject: waar staan bewoners na deze fase?
- Bewoners zijn al geruime tijd bezig met hun initiatief. Ze krijgen steeds meer behoefte aan intervisie en reflectie op individueel niveau. Organiseer dit om zo dicht mogelijk bij bewoners te blijven staan en te voldoen aan deze behoeften.
- Om de collectiviteit te behouden is het van belang bewust in te zetten op groepsvorming door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan teambuilding. Vooral in een fase waarin er veel keuzes gemaakt worden is het van belang dat de groep niet uit elkaar groeit.

Fase 4: Verduurzamen en verankering

Na een lang proces is het moment aangebroken om het stokje langzaam maar definitief over te dragen aan de bewoners en gevestigde organisaties in de wijk. Er is een periode voorbij gegaan, waarin er veel is veranderd in het leven van de bewoners. Er is samen gebouwd aan een nieuwe werkelijkheid, waarin ruimte, flexibiliteit en vertrouwen van belang was en nog steeds is. In een leeromgeving is er veel geëxperimenteerd en voor bewoners is het duidelijker waar hun krachten en ontwikkelpunten liggen.

Verankering is één van de belangrijkste processen voor duurzaamheid. Pas in deze fase ontstaat er een 'organisatie' van bewoners, zodat het niet erg is als er iemand wegvalt of bijkomt. In deze fase neemt het organisatiebewustzijn een grote stap richting zichtbaar resultaat.

Professionals: stap in de schaduw, neem een ondersteunende rol aan en draag stap voor stap over aan andere sleutelfiguren

- In deze fase wordt er stap voor stap meer overgedragen aan de wijk. In deze fase zijn de 'organisatie' en initiatieven nog kwetsbaar. Het is van belang dat best persons die het overnemen de tijd krijgen om de taken onder de knie te krijgen. Deze fase kan veel tijd in beslag nemen: enerzijds starten bewoners met hun initiatief en ontwikkelt het collectief zich verder en anderzijds wordt de begeleiding overgedragen aan de wijk.
- Neem besluiten met bewoners en professionals over juridische en economische modellen. Praat met bewoners over hun behoeften aan ondersteuning. Er zal nagedacht moeten worden over duurzame ondersteuning (welke professionals, welke taken, hoeveel tijd). In veel gevallen zal een professionele organisatie hierbij nodig zijn. Wees hier duidelijk over: welke rol heeft de ondersteunende organisatie/professional? Hoe en door wie wordt deze professional betaald? Hoe lang is dat gegarandeerd? Wat doet de professional wel en wat niet? Openheid en transparantie op dit punt geeft vertrouwen ten opzichte van elkaar en naar bewoners toe.

Bewoners: zorg dat er een organisatie staat die zelf tegenslagen kan opvangen zonder dat het uit elkaar valt

- Ga op zoek naar verankering, zodra bewoners zelfstandig genoeg zijn dit enigszins te dragen. Richt je op best persons in de wijk die hier vervolg aan kunnen geven. Veel bewoners hebben aangegeven dat een aanspreekpunt of vertrouwd gezicht in de wijk nog lang nodig zal zijn: één of meerdere personen die je om advies kan vragen, die verbindingen kan leggen en die kan bemiddelen in conflicten.
- Pas als er bewoners bij kunnen komen en weg kunnen vallen zonder dat dit de groep of organisatie aantast is de basis gelegd voor duurzaamheid op collectief niveau. Gevestigde professionals in de wijk trekken zich niet zozeer terug, maar krijgen andere taken.

HOOFDSTUK 5: VRAAGSTUKKEN EN DILEMMA'S

In de tussenrapportages van januari 2013 en oktober 2013 en bij de mini-conferentie in juni 2014 zijn een aantal vraagstukken geformuleerd die een centrale rol speelden bij de ontwikkelingen in de pilotgebieden. In deze eindrapportage worden de vraagstukken verder aangescherpt.

1. Organisatiedichtheid: bestuurlijke en professionele drukte

Al eerder is geconstateerd dat er een groot aantal professionele organisaties bij het project en het proces van bewonersgestuurde wijkontwikkeling betrokken is. Illustratief was dat op de eerste bijeenkomst over 'Community-mapping' in Bos en Lommer, waar minstens 80 bewoners verwacht werden, maar van de 30 aanwezigen, slechts 5 bewoners waren. De overige 25 aanwezigen waren professionals van verschillende soort: ambtenaren, welzijnswerkers, zorgverleners, ondersteuners, trainers en onderzoekers. Maar ook de afgelopen periode heeft een groot deel van de actief betrokken personen bij BGW een professionele relatie tot het proces. Het gaat om veel verschillende organisaties in het domein van wonen, zorg en welzijn (welzijnsorganisaties, zorginstellingen, woningcorporaties) maar ook om verschillende afdelingen van de lokale overheid op centraal niveau en op stadsdeel niveau. Doordat al deze actoren een eigen geschiedenis, werkwijze en belangen hebben, maar vaak ook onderworpen zijn aan aparte wet en regelgeving (bijvoorbeeld DWI), kost het veel tijd en energie om dit allemaal op elkaar af te stemmen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. De tegenstelling centrale stad en stadsdelen die in de beginfase veel ruis en conflicten op riep, lijkt opgelost nadat stadsdelen de regie naar zich toegetrokken hebben, maar onduidelijk blijft hoe dit uitpakt in en na de reorganisatie en nieuwe politieke samenstelling centrale stad en bestuurscommissies.

Op het niveau van de uitvoering zijn in Bos & Lommer en Osdorp nog steeds veel organisaties actief die voor een deel elkaar ook beconcurreren (ASW, Combiwel, Impuls). Ook is een tendens zichtbaar dat vaker zelfstandige professionals (ZZP'ers) worden ingeschakeld voor deelprojecten in plaats van welzijnsorganisaties. In Nieuw West is veel tijd uitgetrokken om de belangen van de lokale partijen (wonen, zorg & welzijn en overheid) op elkaar af te stemmen en dat lijkt enigszins succesvol. Mede door de tijd, aandacht en energie die het zorgvuldig opereren op dit organisatie niveau kost, is er tot op heden in West en Nieuw-West wat betreft de globale aansturing en coördinatie nog weinig zichtbaar van zelfregie door bewoners. Alleen op het niveau van afzonderlijke initiatieven (kleine wijkondernemingen), waarin sprake is van eigenaarschap van bewoners is zelfregie duidelijk zichtbaar. In Noord was er bij de start geen organisatorische drukte. Inmiddels is er een bewoner als community facilitator aangesteld, die langzaam maar zeker taken van professionals overneemt.

Ook in de nabije toekomst blijft het van groot belang dat de betrokken organisaties hun doelen en werkzaamheden op elkaar afstemmen in plaats van hun eigen belangen en 'marktaandeel' veilig te stellen. Hierdoor wordt het mogelijk dat de betrokken professionals gaan samenwerken voor het gemeenschappelijke doel. Dat wil zeggen dat de leiding van de organisaties dekking moet geven aan uitvoerende professionals zodat die ruimte krijgen om beslissingen te nemen en eventueel conflicten uit te vechten. Uit veel recent onderzoek¹⁰ blijkt dat (zelfstandige) professionals en professionele organisaties ook in de toekomst nodig zullen blijven om zelforganisatie te stimuleren en participatie te bevorderen, zeker in situaties waar het erom gaat meer kwetsbare bewoners de kans te geven om mee te doen.

De vragen die beantwoord moeten worden zijn: hoe kunnen verschillende organisaties en verschillende professionals goed samenwerken op basis van hun eigen taak en expertise? En wat is een juiste verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen overheid, organisaties in het domein van zorg en welzijn, lokale ondernemers en zelfstandige professionals?

¹⁰ Evelien tonkens, Socrateslezing, 2 november 2014; Margo Trappenburg, Els Bost lezing, 27 november 2014

2. Proces en resultaat

Van meet af aan is er geen eenduidigheid geweest over het doel van BGW. Gaat het nu om het vergroten van organisatiebewustzijn of om het creëren van wijkondernemingen? Voor de 'founders' van het eerste uur en de betrokken professionals bij BGW is het duidelijk: doel van BGW is het vergroten van het zelforganiserend (en zelfzorgend) vermogen in de wijk. BGW probeert dit doel te bereiken door in relatief korte tijd een groot aantal bewoners te betrekken bij de verschillende projecten en een leeromgeving te creëren waarmee zij dit vermogen kunnen verwerven. Leren door te doen, ondersteund met trainingen en coaching. De buurtbedrijven en wijkondernemingen die daarbij ontstaan zijn een middel om dit doel te bereiken. Voor politieke bestuurders en hun uitvoerende ambtenaren ligt dit meestal een slag anders. Voor hen telt ook en vooral een meetbaar resultaat in de vorm van rendabele buurtbedrijven en wijkondernemingen of ten minste een telbaar aantal bewoners dat bij dergelijke initiatieven betrokken is.

Dit accentverschil is inherent aan BGW omdat het doel (regie bij bewoners) en de weg er naar toe (aangestuurd door overheidsbeleid) voor een deel strijdig zijn. Van belang is om hierover in gesprek te blijven met betrokken organisaties, opdrachtgever, professionals en bewoners.

In ieder geval zijn een aantal uitgangspunten van BGW onverminderd van belang:

- bij de fasering van het proces en het ontwikkelen van wijkondernemingen gaat het in eerste instantie om de vormgeving van een leeromgeving
- zorg voor voldoende training en coaching mogelijkheden
- fouten maken mag
- conflicten moeten worden uitgevochten
- werk aan collectieve organisatievormen, ook al kost dat meer tijd
- het proces kost tijd en is niet altijd te plannen
- concrete en zichtbare resultaten zijn belangrijk, maar het proces staat centraal

De centrale vraag is hier: hoe kan een leeromgeving gecreëerd worden die gericht is op het vergroten van organisatiebewustzijn en tegelijkertijd op het realiseren van concrete resultaten? Hoe kan doel en middel op een juiste (evenwichtige) manier op elkaar afgestemd worden?

3. Participatie en zelforganisatie

Ook het dilemma *tussen participatie en zelforganisatie* dat al in de eerste tussenrapportage is genoemd, wordt in recent onderzoek bevestigd. Justus Uitermark (2012)¹¹ wijst er vooral op dat de huidige belangstelling voor zelforganisatie het risico heeft dat ongelijkheid toeneemt. Immers zelforganisatie vereist nogal wat aan competenties, waardoor de toch al best bedeedden het meest zullen profiteren. Daarbij is het idee van zelforganisatie per definitie strijdig met overheidsbeleid dat zelforganisatie van bovenaf probeert te stimuleren: "Als de overheid zicht verbindt aan zelforganisatie ontstaat het feit dat speciaal daarvoor aangestelde consultants, ambtenaren en professionals een als burgerkracht verkleed overheidsbeleid uitdragen. Een overheid geïnitieerd initiatief wat beschouwd wordt als zelforganisatie." Als een mogelijke 'oplossing' voor dit dilemma suggereert hij dat "de overheid moet erkennen dat zelforganisatie grillig en ongelijk is, maar er toch op inzetten door zelforganisatie juist daar te bevorderen waar het moeilijk van de grond komt". En hij voegt daaraan toe: "Deze laatste mogelijkheid perverteert de essentie van zelforganisatie, maar het alternatief is het opgeven van sociale gelijkheid" (Uitermark, 2012). In alle pilot gebieden zien we professionals worstelen met dit dilemma. Iedereen is er inmiddels van overtuigd dat bewoners zelf de regie moeten nemen en 'op eigen kracht' aan de slag moet gaan. Maar in de praktijk zijn het altijd de professionele projectleiders die in opdracht van het stadsdeel proberen initiatieven te stimuleren. 'Actieve burgers' bekijken deze acties met enige argwaan en proberen er achter te komen wat nu toch de bedoeling is van de lokale overheid en de professionele organisaties met al dit geduw en getrek. We zijn waarschijnlijk getuige van wat Evelien Tonkens en

¹¹ Uitermark, J. (2012) *De zelforganiserende stad*. In: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. Essays: *Toekomst van de stad*.

Imrat Verhoeven in een eerdere studie naar bewonersinitiatieven¹² noemen: een zoektocht naar een nieuwe verhouding tussen overheid en burgers, die gekenmerkt wordt door partnerschap. In deze zoektocht spelen professionals van diverse organisaties en instellingen (welzijn, zorg, corporaties, gemeentelijke diensten, stadsdeel) een cruciale rol. Het gaat om het zoeken van een nieuw evenwicht in de PPP driehoek tussen People, Professionals en Policy.

Participatie en zelforganisatie kunnen strijdig zijn maar kunnen elkaar ook aanvullen. Welbegrepen eigenbelang speelt altijd een rol, dus “*What’s in it for me?*” telt als motief om mee te doen.

De vragen hier zijn: Hoe kan een beleid gericht op participatiebevordering de zelforganisatie van bewoners ondersteunen en welke coördinatie en professionele ondersteuning blijft nodig om participatie en zelforganisatie te faciliteren?

4. Best practices, best persons, best fits

Best Practices

De laatste jaren is op verschillende plekken (Universiteiten, Hogescholen en Kennisinstituten) veel tijd en energie gestoken in het zoeken en identificeren van *best practices* die een adequaat antwoord gaven op uiteenlopende problemen. Te denken valt aan vragen als: ‘Welke voorbeelden van goede projecten zijn er te vinden in probleemwijken die aantoonbaar leiden tot verbetering?’ en ‘Zijn er goede praktijken te vinden waar bewoners zelf de regie in handen nemen om de leefbaarheid in hun wijk te verbeteren die leiden tot duurzame vormen van zelforganisatie?’. De bedoeling van deze zoektocht is het vinden van succesfactoren, zoals een goede werkwijze of methodiek. Het kenniscentrum Movisie heeft op deze manier een databank ‘effectieve interventies’ ontwikkeld waarin een groot aantal ‘bewezen effectieve’ interventie methoden staan beschreven. De nadruk op effectieve interventies gaat er van uit dat deze kunnen worden ingezet en uitgevoerd, min of meer onafhankelijk van de persoon die ze toepast en van de context waarin deze plaats vindt.

Best Persons

In het onderzoek *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk* van Gabriël van den Brink (2013)¹³ wordt een andere richting ingeslagen. Bij de *best practices* zijn er altijd professionals betrokken die een project voorbereiden, vormgeven en uitvoeren. Het onderzoek toont aan dat bij onderzochte voorbeelden van succesvolle projecten in probleemwijken in 5 grote steden in Nederland, het altijd aanwijsbare personen zijn die het verschil maken. Hij wijst op het belang van initiatiefnemers en aanjagers met gevoel voor sociale verhoudingen. Het zijn ondernemende types die tegelijkertijd empatisch en tactisch zijn. Van den Brink onderscheidt vijf type ‘*best persons*’:

- *Frontliniewerkers* verbinden de leefwereld met doelstellingen van de overheid en partners;
- *Sociaal ondernemers* benutten (en omzeilen) regels om iets in of voor de wijk voor elkaar te krijgen;
- *Alledaagse doeners* zijn pragmatische gangmakers of ‘actieve burgers’ die binnen de leefwereld allerlei verbindingen maken;
- *Bruggenbouwers* leggen vanuit hun positie als professional in de systeemwereld van overheid of instellingen verbindingen voorbij scheidslijnen; zij koppelen mensen en initiatieven binnen verschillende domeinen.

Als vijfde type noemt hij de *strategische bestuurders*, die vanuit de beleidswereld naar de leefwereld gaan. Zij tonen betrokkenheid, zijn scherp en duidelijk en scheppen hiermee de condities waarin *frontliniewerkers* gedijen. Strategische bestuurders durven de ‘*best persons*’ in het veld mandaat en ruimte, rugdekking en bescherming te geven. Dit type bestuurder is nodig om ervoor te zorgen dat de

¹² Tonkens, E, Verhoeven, I, *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid*, Een onderzoek naar bewonersinitiatieven in de Amsterdamse wijkaanpak

¹³ Brink, G. van den (2012) *Best Persons en hun betekenis voor achterstandswijken*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

uitvoerende professionals hun werk goed kunnen doen (Van Vliet, 2012)¹⁴.

Best Fit

De 'best persons benadering' is in een relatief korte tijd aangeslagen, waarschijnlijk omdat het voor veel mensen herkenbaar is en ook tot de verbeelding spreekt. We zijn immers altijd op zoek naar helden die problemen kunnen oplossen. Het onderzoek naar 'Best Persons' is uitermate waardevol, omdat het de eenzijdige gerichtheid op 'effectieve interventies' en 'evidence based' methodieken relativeert en recht doet aan de betekenis van de passie, gedrevenheid en betrokkenheid van individuele burgers en professionals. Maar we moeten ook niet doorslaan naar de andere kant, door alle heil te verwachten van enkele helden die in moeilijke situaties uit het niets opstaan om de boel te redden.

Wij gebruiken de term "Best Fit" om aan te geven dat succesvolle activiteiten en projecten die bijdragen aan versterking van organisatievermogen, vergrootte zelfredzaamheid en eigen regie en duurzame verbetering van leefbaarheid in de wijk, altijd een specifieke combinatie zijn van omstandigheden en condities, gerealiseerde voorwaarden, een ondersteunende en faciliterende overheid en gedreven bewoners en professionals die elkaar vertrouwen. Een recept om van al deze ingrediënten de ultieme toverdrank te maken is niet te geven (want dat recept is -zoals we weten- geheim). Er zijn enkele voorbeelden van goede praktijken, vooral in het buitenland. Er zijn ook enkele methodische aanwijzingen hoe dit aan te pakken en er is een globale fasering. Tegelijkertijd is een cultuurverandering nodig van bewoners (van consument naar coproducent), professionals (van aanbieder naar partner) en politici (van bestuurders naar faciliteerders), dus van alle actoren van de PPP driehoek. Verder is het vooral een kwestie van uitproberen en aan de slag gaan.

In de drie pilotgebieden is in een verschillende contexten, maar vooral ook met verschillende mensen, bewoners en professionals, aan de slag gegaan. Dit heeft in de drie pilot gebieden tot wisselende resultaten geleid en vooral duidelijk gemaakt dat het om een proces van vallen en opstaan gaat. Hardnekkige problemen blijken niet eenvoudig op te lossen. Organisatiebelangen blijven een rol spelen en vertrouwen is niet makkelijk te winnen. Maar een weg terug is er niet.

De vraag is steeds opnieuw: wat is gegeven de situatie, de lokale omstandigheden, de aanwezige hulpbronnen en de beschikbare mensen (bewoners en professionals) de beste manier om een proces van zelforganisatie op gang te brengen?

¹⁴ Vliet, P. van (2012) *Leren van de stad, samen werken aan de buurt*. KennisNetwerk. P. 49 Amsterdam

TER AFSLUITING

In de drie pilotgebieden zijn er binnen een verschillende context, maar vooral ook met verschillende mensen, bewoners en professionals, een groot aantal activiteiten ontwikkeld. Bewoners hebben zich ontwikkeld op persoonlijk en sociaal gebied. Daarnaast hebben ze ondernemersvaardigheden ontwikkeld, wat terug te zien is in hun organisatiebewustzijn, een ondernemende levenshouding en de start van initiatieven en bedrijven. Professionals hebben een andere mindset, waarin faciliteren en durven loslaten steeds meer de boventoon voert, hoewel het in gedrag nog niet altijd zichtbaar is.

In de drie pilotgebieden heeft het tot wisselende resultaten geleid en vooral duidelijk gemaakt dat het om een proces van vallen en opstaan gaat. Problemen zijn niet eenvoudig op te lossen. Organisatiebelangen blijven een rol spelen en vertrouwen van bewoners is niet zo makkelijk te winnen. Maar een weg terug is er niet.

Per pilotgebied

In West is gesteld dat initiatieven van BGW zijn opgenomen in het geheel van lokaal ondernemerschap. Hoewel er niet vanaf het begin is ingezet op collectiviteit, merk je dat daar nu in de uitvoeringsfase wel behoefte aan is. Voor het verder ontwikkelen van de initiatieven en voor een groter bereik in de wijk is het van belang door te gaan met het leggen van verbindingen (netwerkvorming). Daarnaast zijn veel bewoners nog afhankelijk van professionals. De behoefte aan training, coaching en begeleiding blijft.

In Noord is de verankeringsfase al in een redelijk stadium. Er is een Coöperatieve Vereniging, een community facilitator, een eigen ruimte (Breedhuis) en er wordt gewerkt aan een financieringsconstructie, voor een gezonde financiële toekomst van Plan van Gool. Het is van belang voor het behoud van de organisatie van de wijk om met elkaar in gesprek te blijven wie welke beslissingen gaat nemen als professionals zich langzaam naar de achtergrond verplaatsen. Daarnaast is het van belang dat er wordt ingezet op zichtbaarheid en openheid om de ontwikkelingen verder in de wijk te verspreiden en om te voorkomen dat de organisatie 'gesloten' raakt.

In Nieuw-West is het van belang dat er wordt gewerkt aan collectiviteit en gedeeld belang. De losse initiatieven en bedrijven ontwikkelen zich verder, maar het is nog zoeken naar een collectieve toekomst. Juridische en economische vormen zullen verder verkend moeten worden om de groep verder vorm te geven richting een organisatie. Welke kant willen de bewoners met elkaar op? Het gaat om rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming. Hierin is veel aandacht nodig voor behoeften van bewoners, samenwerking en conflicthantering. Daarnaast is er nog vraag naar training, coaching en begeleiding om zich verder te kunnen ontwikkelen.

Met betrekking tot de doelgroep bewoners met een beperking is het van belang in te zetten op meer verbinding in de wijk. Hoewel veel zorginstellingen hier nog niet op zijn ingericht, speelt kwartiermaken hierin een belangrijke rol. Daarnaast kan een dialoog in de buurt zorgen voor meer begrip in de buurt. Voor veel bewoners is het onbekend terrein. De inzet van ervaringsdeskundigen kan de afstand tot de verschillende werelden verkleinen. In het team van professionals dient expertise voor elke doelgroep aanwezig te zijn.

Algemeen

We hebben drie hardnekkige kwesties geformuleerd die ook de komende tijd aandacht zullen vragen:

- De aanwezigheid van veel verschillende organisaties met elk hun eigen professionals die verschillende belangen hebben en nog niet altijd goed met elkaar samenwerken;
- Het ongeduldige verlangen naar zichtbare resultaten terwijl het proces om duurzame veranderingen te realiseren niet in een rechte lijn voorwaarts gaat en zijn eigen tijd nodig heeft;
- Een lokale overheid die participatie en zelforganisatie van alle burgers, maar vooral van de meer kwetsbare burgers, wil bevorderen, terwijl het vooral zelfredzame burgers zijn die van dat beleid het meest profiteren.

Doel van de Amsterdamse variant van de participatiesamenleving zoals die onder andere in de notitie 'Vertrouwen in de stad' staat geformuleerd, is om de betrokkenheid, participatie en zelforganisatie van burgers te stimuleren en daardoor te komen tot meer sociale samenhang, betere sociale netwerken, een groter zelforganiserend vermogen en uiteindelijk leefbaardere buurten en wijken voor alle bewoners. De transities in het sociale domein (invoering van de nieuwe WMO, de decentralisatie van de ouderen- en jeugdzorg en de invoering van de participatiewet) maakt de situatie waarbinnen lokaal beleid ontwikkeld en uitgevoerd moet worden niet eenvoudiger. We kunnen spreken van een grote complexiteit op lokaal niveau en een zeer onzekere context, waarbinnen voortdurend dingen veranderen.

In dit krachtenveld zullen we steeds vaker moeten vertrouwen op de krachten die in de samenleving zelf aanwezig zijn. Dat zijn bewoners die zich vrijwillig inzetten voor verbetering van hun leefomgeving, lokale ondernemers, zelfstandige professionals, maar ook professionals van de bestaande instellingen en organisaties. Zij zullen allen nodig zijn om initiatieven te nemen en te faciliteren, processen te ondersteunen en te begeleiden en te vechten. Want conflicten zullen er komen en die zullen ook uitgevochten moeten worden. De pilots BGW laten zien dat er veel mogelijk is, ook als het gaat om de participatie van burgers, maar dat het niet vanzelf gaat en altijd met vallen en opstaan. Er bestaat niet één recept dat altijd werkt. En na wat kleine stappen vooruit is er altijd weer een stap terug. Wel is duidelijk dat het ontwikkelen en vormgeven van sociale, culturele en economische (en misschien ook politieke) projecten niet zonder bewoners kan. Het betrekken van bewoners en het zorgen voor een 'kanteling', namelijk dat bewoners de ontwikkelingen en projecten zelf gaan trekken en zelf het eigenaarschap opeisen van die ontwikkeling, is en blijft de opgave voor de toekomst. Om het proces gaande te houden en de 'kanteling' daadwerkelijk te realiseren is het belangrijk dat doorgedaan wordt met het vormgeven van duurzame projecten, het stimuleren van economische initiatieven op buurtniveau, het ontwikkelen van nieuwe juridische vormen van coöperatie en nieuwe, kleinschalige organisatie van zorg op buurtniveau, het experimenteren met nieuwe vormen van lokale democratie, het loslaten van bestaande regelgeving en ruimte geven aan eigen initiatief. Dat gaat allemaal niet vanzelf en voorlopig zullen er professionals van diverse soort nodig zijn om deze zaken te ondersteunen, stimuleren en faciliteren. Van doorslaggevend belang daarbij is dat een leeromgeving wordt gecreëerd waarbij de verschillende actoren in het proces met elkaar in discussie blijven en kunnen reflecteren op het proces en de resultaten.

BGW binnen ontwikkelingen in Amsterdam

Amsterdam gaat inzetten op gebiedsgericht werken. Dit wordt de context waarbinnen de resultaten van de drie pilots BGW moeten worden verzilverd. Bij gebiedsgericht werken spelen voor een deel dezelfde doelen die voor de BGW golden: kortweg het versterken van de eigen kracht en het zelforganiserend vermogen van bewoners, vergroten van participatie en daardoor het versterken van netwerken in buurten en wijken waardoor ook kwetsbare bewoners weer mee kunnen doen. De bedoeling van gebiedsgericht werken is dat er meer samengewerkt gaat worden tussen ambtelijke diensten, lokale ondernemers en maatschappelijk organisaties (welzijn, zorg, corporaties). Misschien nog wel sterker dan bij BGW zullen alle betrokkenen bij gebiedsgericht werken over hun eigen schaduw heen moeten stappen, de eigen (organisatie)belangen opzij moeten zetten en ruimte creëren voor bewoners om nieuwe dynamiek in buurten en wijken mogelijk te maken.

Als dat gaat lukken kunnen misschien de voorwaarden ontstaan om op een veel grootschaliger manier dan in de pilotgebieden mogelijk was, bewonersgestuurde wijkontwikkeling te realiseren.

BIJLAGEN

1. DE OORSPRONG VAN BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING

De grootste inspiratiebron van de pilot BGW ligt in Zuid-Afrika. In deze bijlage wordt duidelijk hoe bewonersgestuurde wijkontwikkeling is ontstaan in Zuid-Afrika, wat de 'key-principles' van de methode zijn en welke resultaten er geboekt zijn. Geestelijk vader van de methode en de ideeën voor een community-organisatie is Gavin Andersson van het Seriti Instituut. De uitvoering is vastgelegd in een reality show op TV, genaamd Kwanda. Kwanda is afgeleid van het Nguni-woord, ukwanda (Zulu), wat groeien of ontwikkelen betekent. Deze naam is geselecteerd door community-leden zelf toen Soul City het programma aan het ontwikkelen was. Mede door het succes in Zuid-Afrika is het idee ontstaan bewonersgestuurde wijkontwikkeling in Amsterdam uit te voeren.

Ontstaansgeschiedenis

In Zuid-Afrika bestond er onvrede over de bestaande aanpak van problemen in townships. Dit was aanleiding om een nieuwe aanpak te ontwikkelen. Bij de oude aanpak werd ieder probleem apart bekeken. Samenhang tussen problemen werd niet gelegd. Daarnaast kon de overheid haar beloftes niet waarmaken. Verbeteringen waren noodzakelijk op fysiek, sociaal en economisch vlak. De criminaliteit nam toe, bewoners waren teleurgesteld en bleven klagen over het uitblijven van verbeteringen. In deze situatie is Kwanda ontstaan. Er zijn een aantal overtuigingen die in Zuid-Afrika duidelijk naar voren komen. Grote problemen hebben een integrale aanpak nodig. De taak van de professional hierin is bijvoorbeeld dat voorlichting over HIV geen zin heeft als er geen aandacht is voor huiselijk geweld en seksuele voorlichting. Het is belangrijk om deze zaken te combineren en het blikveld te verruimen. De bewoners staan daarbij centraal en spelen zelf de hoofdrol. Taak van de professionals is om zich niet te bemoeien met de aanpak, maar te faciliteren. Professionals kunnen de verantwoordelijkheid geven en middelen en prikkels bedenken om verandering op gang te brengen.

Op een dag kwam er een bewoner in een vrachtwagen aan en hij riep door de megafoon dat er de dag erna om 10 uur een workshop zou zijn. Iedereen was welkom. De dag erna waren er 300-400 personen. De volgende vraag werd gesteld: "Waar gaat de workshop over?". De man met de vrachtwagen en de megafoon gaf aan het zelf ook niet te weten. Hij gaf aan dat ze een vrachtwagen en een megafoon hadden; wat gaan we er mee doen? Het eerste wat werd bedacht en uitgevoerd was het geven van rijlessen aan mensen die nog geen auto konden rijden. Later werd een mechanicus voor het onderhoud van de auto gevonden, werd er met de vrachtwagen naar de markt gereden om groenten te ruilen voor andere spullen, iemand anders gaf les in lezen en schrijven.

Key principles volgens Gavin Andersson

Gavin Andersson heeft een aantal sleutelprincipes geformuleerd die zijn methode weergeven. Deze zijn leidend voor de uitvoering van de methode.

1. Zorgen voor gedeelde middelen in een gezamenlijke onderneming. Je reikt iets aan of geeft iets door zoals handvatten, materiaal en 'organisatiegereedschap'. De onderneming wordt een leeromgeving waarin deelnemers de mogelijkheid krijgen om hun kwaliteiten te laten zien.
2. Het delen van verhalen en concepten. Een belangrijk onderdeel bij community development is dat mensen dezelfde normen en waarden delen en daarop verder bouwen.

3. Er is een scheiding tussen professionals en community. De professionals zijn de Crew en de participanten zijn het Team. De Crew creëert omstandigheden zodat het Team een eigen onderneming kan starten.
4. Iedereen werkt met het hele systeem. Het is van belang dat Team en Crew uitgaan van een integrale benadering. Voorbeeld: als het onderwerp aids aan bod komt wordt er in Zuid-Afrika tegelijkertijd een lijn getrokken naar het functioneren van de gezondheidszorg.
5. Leren door te doen. De bewonersorganisatie en de professionals hebben de vrijheid zelf te bepalen waar hun 'eigen kracht' ligt. Professionals beperken zich tot de overdracht van modellen. Leren in een organisatie komt het meest op gang door het participanten te laten uitproberen en te kijken waar verdere aanpassingen nodig zijn. De ideeën moeten juist vanuit de participerende bewoners komen. Dit kan door middel van eerdere ervaringen of via de 'lectures'. Lectures zijn lessen over bijvoorbeeld de geschiedenis van Zuid-Afrika met betrekking tot slavernij.
6. Community development is niet gemakkelijk. Er vindt een dialoog plaats tussen de lokale overheden en de nationale overheden. Er moet ruimte worden ingebouwd om het gesprek over en weer te laten ontstaan. Individuele ontwikkeling en collectieve ontwikkeling vragen om een cultuuromslag. Vanuit alle partijen zal een verandering moeten plaatsvinden. Het is wel degelijk mogelijk een buurt nieuw leven in te blazen, zelfs met de voorgeschiedenis uit de townships.

Resultaten

In Zuid-Afrika zijn er verschillende resultaten geboekt, zichtbaar geworden door Kwanda. Bewoners hebben geleerd een onderneming te starten. Kwanda werkt met sociale uitdagingen. Deze uitdagingen zorgen voor een doel dat naar aanleiding van thema's kan worden bereikt. Concrete thema's zijn criminaliteit en HIV. Er is een hoge mate van criminaliteit in de townships. Door Kwanda zijn er 's nachts beveiligers gekomen om te patrouilleren. Dit heeft geleid tot een daling in de criminaliteit. Daarnaast is een groot deel van de bevolking besmet met HIV. Er is tijdens Kwanda een initiatief ontstaan om een steungroep op te richten om bewoners bij te kunnen staan in het omgaan met HIV.

Verder is er gefocust op de bewustwording bij de bewoners. Ze zijn in staat gebleken een samenwerkingsverband te vormen. Deze lijn is verder doorgetrokken naar de lokale regering. Doordat het groots werd aangepakt en ook de lokale regering hierin meedeed zijn andere community's ook geïnspireerd geraakt om een buurtonderneming te starten.

Zes maanden na de organisatie-workshops werden de effecten van Kwanda gemeten. Dat gebeurde op twee niveaus. Ten eerste is het participatieniveau in de workshops gemeten. Er werd nagegaan in hoeverre de sociale contacten tussen bewoners waren toegenomen. Daarnaast werd er gekeken in welke mate de community zich beter en mooier voelde, op welke wijze de community zich had versterkt en of ze beter werkten in de projecten. Als tweede werd op publieks- en medianiveau gekeken in hoeverre andere community's (die naar het TV-programma keken), geïnspireerd waren geraakt, bewust waren geworden om meer openlijk te kunnen praten over problemen in hun eigen buurt en hetzelfde zouden kunnen doen in hun eigen community. Kwanda was voor het grootste deel succesvol in het behalen van de doelstellingen. Bij thema's als : HIV/aids, criminaliteit en geweld hebben zij een taboe weten te doorbreken.

Het gebruik van film

Het filmen en de media-aandacht van de community-activiteiten heeft invloed gehad op het Kwanda-proces. Het is niet helemaal duidelijk wat voor verandering in gedrag het teweeg heeft gebracht bij de deelnemers. Sommige community's deden het beter dan anderen. Duidelijk werd dat de eigenwaarde van deelnemers werd verhoogd doordat de opnamen een gemeenschappelijke identiteit creëerden. Daarnaast hielp de media-aandacht ook om te kunnen faciliteren in de activiteiten. Coaches hebben gemeld dat aandacht hielp om een positieve sfeer te creëren. De deelnemers wilden graag op TV om zo

te laten zien dat zij serieuze bedoelingen hadden. Doordat er gefilmd werd lieten deelnemers zichzelf van hun beste kant zien. In de meeste community's is bewustwording en openheid ontstaan. Ook zie je de bewustwording terug in de betrokkenheid van de overheid bij de community's. Eén van de moeilijkste uitdagingen voor Kwanda was het in verbinding brengen van organisaties aan de lokale autoriteiten. De ondersteuning van de lokale regering was cruciaal. Het Kwanda-proces streefde ernaar dat er empowerment ontstond zodat de overheid samen met de community's in overleg kon over zaken als grond of gezondheidszorg.

Er was echter ook kritiek op de reality show. Het zou niet genoeg weergeven hoe de deelnemers daadwerkelijk veranderd waren. Daarnaast werden sommige gemeentes in een kwaad daglicht gesteld. Ook waren sommige community's wel geselecteerd, maar door de strikte regels van de lokale regering konden zij niet deelnemen.

2. DE VERTALING NAAR AMSTERDAM: WERKWIJZE BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING (BGW)

Zoals eerder is aangegeven kan de methode uit Zuid-Afrika niet zomaar gekopieerd worden. De methode in Amsterdam is ontstaan aan de hand van meerdere bronnen. In deze bijlage staan enerzijds de visie en uitgangspunten centraal. Dit is contextonafhankelijk en geldt voor de uitvoering van alle drie de pilotgebieden. Anderzijds staat de werkwijze centraal, waarin de visie en uitgangspunten gestalte krijgt in verschillende fasen. Deze fasen zijn richtinggevend in de uitvoering.

A. Visie en uitgangspunten

Het ASW en Diversity Joy zijn de initiatiefnemers van de methode Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling in Amsterdam. Deze methode is mede geïnspireerd door verschillende (internationale) praktijken en methoden van Community Development. De belangrijkste inspiratiebronnen zijn uit de VS de ABCD methode (Asset-Based Community Development van John McKnight), uit Zuid Afrika Kwanda (Gavin Andersson), en uit Engeland Plugging the Leaks (New Economics Foundation).

Bij BGW gaat het om het vergroten van het zelforganiserend, zelfzorgend en ondernemend vermogen van de buurt. Er wordt gestreefd naar een resultaat waarin bewoners zich met elkaar verbinden en zelf activiteiten, diensten en (buurt)ondernemingen gaan organiseren. Hierdoor wordt de zelfredzaamheid in de buurt vergroot en kunnen bewoners beter voor zichzelf en voor elkaar gaan zorgen. Uiteindelijk doel is de versterking van de lokale economie en de lokale democratie in de buurt.

Voorbeelden van buurteconomische activiteiten : moestuinen, cateringservice, naai- en strijkservice, bed&breakfast (hotel in de wijk), onderhouds- en klussencollectieven, buurtrestaurant, fietsenwerkplaatsen, beveiliging, taallessen, voorbereiding op inburgeringsexamen, kinderopvang div. leeftijden, huiswerkbegeleiding en coaching, groenonderhoud, beheer binnenterreinen, onderhoudswerk aan complexen die op sloop wachten, nazorg voor mensen uit het ziekenhuis of uit een maatschappelijke opvangvoorziening (in kader extramuralisatie), maaltijdvoorziening ouderen, 2^e hands kinderklleding-uitruil en verstelwerk, hulp bij administratie en schulden enz. enz.

De aanpak richt zich zowel op kansrijke, ondernemende buurtbewoners als op kwetsbare buurtbewoners met weinig sociaal en economisch kapitaal. Om zover te komen moet het organisatiebewustzijn en organisatievermogen van deelnemende buurtbewoners vergroot worden. Dat vereist een collectieve aanpak en een krachtige leeromgeving waarin het organisatiebewustzijn en organisatievermogen ontwikkeld kunnen worden. Geleerd wordt vooral door te doen en door op ervaringen te reflecteren. Doen betekent hier met elkaar oplossingen bedenken, plannen, organiseren en tot stand brengen van activiteiten die de leefbaarheid in de buurt vergroten en lokale ondernemingen en diensten die de zelfredzaamheid, zelfzorg en lokale economie in de buurt of wijk versterken. Reflecteren op ervaringen gebeurt voortdurend, maar ook op speciaal daarvoor georganiseerde momenten waar systematisch en collectief de voortgang van het proces besproken wordt. Er kunnen en mogen fouten gemaakt worden en er zullen conflicten ontstaan. Door dit onder ogen te zien en te bespreken kan worden geleerd. Hierdoor kan de organisatiekracht toenemen. Omdat vooral van elkaar geleerd moet worden is een zekere 'massa' nodig wat betreft het aantal deelnemende buurtbewoners. Een aantal van 200 bewoners zou ideaal zijn, maar 80 deelnemers wordt als minimum beschouwd. De aanpak richt zich tegelijkertijd op de kanteling van de rol van professionals van sturing naar facilitering van bewoners in dit proces. Dit zal plaatsvinden door middel van training en begeleiding.

Er bestaat een spanning tussen de beleidsmatige aansturing van de pilot en de professionele begeleiding en ondersteuning enerzijds en het uiteindelijke doel anderzijds: zelforganisatie en eigenaarschap van bewoners. Deze spanning moet zich gedurende het traject oplossen: bewoners moeten in toenemende mate de regie overnemen en zelf eigenaar worden van hun buurt. Dat betekent tegelijkertijd dat de lokale overheid en de professionele organisaties de controle moeten loslaten. Ook dat is een leerproces.

B. Werkwijze

Centraal uitgangspunt is leren door te doen. Om bewoners te betrekken en projecten te initiëren, wordt gewerkt met een 'vliegwielen model', waarin ervaringen worden opgedaan en geleerd kan worden. In verschillende fasen van de pilot kunnen steeds nieuwe (groepen) bewoners aansluiten.

Fase 1: Voorbereiding / kwartiermaken

In deze fase wordt draagvlak ontwikkeld bij betrokken professionele partijen en organisaties. Daarnaast worden er sleutelfiguren uit de buurt benaderd en ingewerkt. Dat betekent het samenstellen van de Crew: professionals en de eerste leden van het Team: sleutelfiguren onder bewoners die een rol spelen in de planning en uitvoering van de pilot. Deze mensen zullen een rol gaan spelen in de trainingen en verdere begeleiding en ondersteuning gaan verzorgen. Verder wordt in deze fase een communicatieplan en een globale planning (werkplan) van het hele project gemaakt. Last but not least moeten de bewoners en sleutelfiguren die gaan deelnemen aan de Community Mapping in deze fase betrokken worden.

Fase 2a: Community Mapping / kaart van de buurt

Het gaat om een of twee bijeenkomsten met sleutelfiguren en de Crew, waarin een sterke-zwakke analyse van de buurt wordt gemaakt. Op basis van de ABCD-methode (Asset-based community development) wordt geïnventariseerd waar de krachten en mogelijkheden van de buurt liggen. Wat zijn de belangrijkste 'assets' van de buurt, in termen van bestaande en lopende initiatieven, behoeften en aanwezige talenten en competenties: "van werkloze bouwvakkers, tuinders tot werkloze of gepensioneerde financieel deskundigen, kunstenaars, ondernemers, naaisters, leerkrachten of verpleegkundigen tot en met 'belangrijke mensen met een groot netwerk' , leegstaande en bruikbare gebouwen, etc.

"Met de Kaart van de Buurt willen we een duurzaam overzicht bouwen van alle assets van de buurt. Dit overzicht vormt samen met Plugging the Leaks de basis voor het starten van de wijkondernemingen die in de organisatie-workshop verder uitgewerkt worden. Naast het in kaart brengen van de assets is bewustwording een belangrijk doel. Dit betekent een kanteling in perspectief van schaarste naar overvloed; van probleem naar mogelijkheden. Het concept van de lokale economie is hier een verbijzondering van. Daarnaast willen we met de Kaart van de Buurt een eerste grote mobilisatieslag maken in het vinden van deelnemers voor de organisatie-workshop en alle stappen daar naar toe."

Fase 2b: Plugging the leaks

Plugging the Leaks komt uit Engeland en is gestart door de New Economics Foundation, een denktank die de Engelse regering adviseert en projecten op lokaal en landelijk niveau uitvoert, waarbij op een andere manier wordt gekeken naar economie en rendement. Plugging the Leaks is opgebouwd rond een aantal centrale doelstellingen:

- versterken van de bekendheid en verbindingen met ondernemingen in de wijk en hun bewoners;
- beter en slimmer gebruik maken van de bestaande krachten en talenten in de wijk;
- bewoners en ondernemers uitnodigen en leren om meer strategisch te beslissen over het besteden van (investerings-)geld in de lokale economie van de wijk.

In deze fase worden de resultaten van de Community Mapping omgezet in een aantal levensvatbare projectplannen, waarin zoveel mogelijk 'kapitaal' (sociaal, economisch, cultureel) voor de buurt behouden blijft. In deze fase worden ook die mensen betrokken (experts) die nodig zijn om de plannen tot een succes te maken, zoals lokale ondernemers, bedrijven, mogelijke sponsors, publieke instellingen, gemeentelijke diensten en uitkeringsinstanties. Tot slot wordt de cirkel van betrokken bewoners vergroot met het oog op deelname aan de Organisatie Workshops.

Fase 3: Organisatie workshops

De organisatie workshops kunnen gezien worden als de kern van de methode. Uitgangspunt is het

creëren van collectieve leeromgevingen, waarin betrokken (deelnemende) buurtbewoners met elkaar een project (leren) vormgeven. Het gaat om een "een intensief leer en doe programma van 4 tot 6 weken waarin de plannen worden uitgevoerd. Voor dit doel wordt een tijdelijke organisatie van bewoners opgezet, die tezamen 10 á 15 businessplannen gaat uitvoeren. Dit trainingsprogramma is gebaseerd op 'learning by doing'. Om de plannen te kunnen uitvoeren is er van alles nodig: werkverdeling, organisatiestructuur opzetten, managen, plannen, begroten, samenwerken, onderhandelen, conflicten oplossen etc. Er is een complexe omgeving gecreëerd waarin bewoners hiermee aan de slag gaan. Daarbij worden ze naar eigen wensen en behoeften getraind en gecoacht op organisatievaardigheden, technische vaardigheden, conflicthantering, samenwerking, leiderschap, etc. Er wordt geïnvesteerd in competentieontwikkeling op buurtniveau. De inzet van deelnemers kan vrijwillig zijn, met behoud van uitkering maar steeds gericht op het verwerven van eigen verantwoordelijkheden en in sommige plannen op den duur een eigen inkomen. De activiteit zelf moet binnen korte tijd in eigen beheer zijn, kostendekkend kunnen draaien, een boekhouding voeren en gemanaged worden."

Fase 4: Verduurzamen en verankering

In deze fase moeten de projecten en buurtondernemingen een min of meer duurzame vorm krijgen en geheel door bewoners zelf gedragen worden. Het idee is dat "de initiatieven en ondernemingen van de OW worden gebundeld in een overkoepelende 'buurtcoöperatie' of andere vorm van buurtonderneming of vrijwilligersnetwerk, aangestuurd door bewoners en naar behoefte aangevuld met adviseurs en professionals (van stadsdeel, corporatie, wijkontwikkelaars, bedrijfsleven). Een buurtcoöperatie biedt een financieel, juridisch en organisatorisch vangnet en faciliteert de doorgroei naar meer inkomen genererende activiteiten, gebaseerd op de behoefte van de buurt en uitgevoerd door de bewoners zelf. De buurtinitiatieven en buurtbedrijfjes dragen een deel van hun inkomsten af aan de buurtcoöperatie, maar kunnen in ruil ook hulp en middelen krijgen voor de startfase. De coöperatie kan ook opdrachten aannemen of verwerven van overheid, corporaties of bedrijven en uitbesteden aan de aangesloten buurtbedrijven. Vergelijkbaar met wijkondernemingen en trusts in UK."

Betrokken professionals in de rol van trainer en coach vormen de Crew die als vliegwiel fungeert. Dit vliegwiel brengt de motor van het Team (de bewoners of de community) op gang. In Zuid-Afrika is deze terminologie gebruikt bij de Organisatie Workshop. Het onderscheid tussen de Crew en het Team is van belang omdat tijdens het proces de deelnemers (Team) zelfstandig beslissingen nemen en hun eigen project gaan organiseren, zonder tussenkomst van professionals. Hierdoor worden de deelnemers in staat gesteld hun eigen leiders naar voren te schuiven, hun eigen conflicten uit te vechten en hun eigen ervaringen op te doen. Zo ontstaat er een omgeving waarin leren centraal staat. Ondersteuning in de vorm van training of coaching door professionals van de Crew vindt op specifieke momenten plaats.

BGW is een complex proces. Niet alleen vanwege de schaalgrootte en de ingewikkeldheid van het traject, maar ook omdat een cultuuromslag nodig is op alle niveaus: bij bewoners, bij professionals, bij managers van betrokken organisaties, bij ambtenaren, bij bestuurders en bij lokale en landelijke politici. Het is van groot belang politieke en bestuurlijke rugdekking te hebben op lokaal en nationaal niveau. Daarvoor is het nodig ook in het publieke debat te interveniëren en uitgangspunten en resultaten zo sterk mogelijk te communiceren.

Tien centrale principes

Op managementniveau is er vanaf het begin een verbindingsgroep opgericht. Al in 2012 werd in en buiten de verbindingsgroep regelmatig door mensen gezegd dat er behoefte was aan een gezamenlijk verhaal, aanvullend op het hierboven beschreven stappenplan (procesbeschrijving en fasering methode). Er bleek behoefte aan meer duidelijkheid over wat echt essentieel is, aan een goed frame om te zorgen dat mensen beter zouden begrijpen wat er echt de bedoeling was, welke filosofie erachter zat en zodoende beter zouden kunnen begrijpen wat hun bijdrage echt zou moeten zijn.

In juni 2013 is er daarom een kaartje met principes (zie onderstaande) en een handout ontworpen. Het doel was om professionals en organisaties die partner zouden worden iets in handen te geven om in de uitvoering beter te zijn betrokken, zodat zij snel zouden weten en begrijpen wat BGW echt is, zodat ze

er een gevoel bij zouden krijgen en beter zouden weten wat hun bijdrage kan zijn. De beschreven waarden moesten laten zien “wat het kompas is waarop BGW koerst”

<ul style="list-style-type: none"> stimuleert faciliteert biedt levert organiseert laat ruimte verbindt ontdekt smeedt helpt 	<p>Bewonersgestuurde wijkontwikkeling richt zich op buurten met weinig sociaal kapitaal. De aanpak zorgt ervoor dat ook in minder sterke wijken succesvolle buurtcollectieven ontstaan. We investeren in de kracht van de buurt, in zelfsturing en zelforganisatie. De bewoners en hun plannen staan voorop, de professionals blijven op de achtergrond.</p> <p><small>Bewonersgestuurde wijkontwikkeling is een initiatief van de gemeente Amsterdam (Wijkaanpak), de stadsdelen Noord, West en Nieuw-West, het Amsterdams Steunpunt Wonen en de Januscoalitie: een samenwerkingsverband van De Omslag, De Regenboog en De Volksbond.</small></p> <p>➤ Kijk voor meer informatie op: www.amsterdam.nl/bgw</p>
--	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bewonersgestuurde wijkontwikkeling</p> 	<ul style="list-style-type: none"> stimuleert buurtorganisatie en -ondernemerschap faciliteert uitvoering en uitbouw van bewonersinitiatieven biedt bewoners de kans om samen projecteigenaar te worden levert hulpbronnen voor lerende organisaties organiseert relevante kennis in een complexe omgeving laat ruimte aan bewoners om samen te leren door te doen verbindt sterke en kwetsbare bewoners en is inclusief ontdekt verborgen talenten smeedt buurtbewoners en professionals samen tot partners helpt professionals hun nieuwe rol constructief in te vullen
---	---

3. INTERPRETATIEKADER

De pilots BGW zijn een uitwerking van internationale, nationale en gemeentelijke ontwikkelingen. Niet alleen in Nederland ontstaan er community's, trusts, buurtbedrijven en buurtinitiatieven; dit is een wereldwijd verschijnsel. Inspiratieverhalen en voorbeelden van over heel de wereld worden gebruikt bij experimenten en projecten in heel Nederland.

Nationale en internationale ontwikkelingen

"Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Wanneer mensen zelf vorm geven aan hun toekomst, voegen zij niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel. Zo blijven Nederlanders samen bouwen aan een sterk land van zelfbewuste mensen "

Koning Willem Alexander van Oranje Nassau in de Troonrede 2013

Het hier geciteerde fragment uit de troonrede heeft in korte tijd veel discussie losgemaakt. Dit komt niet omdat hier nieuw overheidsbeleid wordt aangekondigd. Brinkman (Zorgzame samenleving en participatie, 1984); Kok (Participatiesamenleving, 1991); Balkenende (idem, 1995, 2004); Blond, Cameron (The Big Society, 2010) en vele anderen gingen het huidige kabinet voor. Mogelijk komt het omdat men zich voor het eerst realiseert dat er nu daadwerkelijk zaken gaan veranderen.

Amsterdamse ontwikkelingen

Het project Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling is onderdeel van de hier geschetste beweging. Daarbij gaat het anders dan bij de 'zorgzame samenleving' en de (neo)liberale interpretaties van de participatiesamenleving, niet enkel om een terugtrekkende overheid en het zorgen voor elkaar in eigen kring. Het gaat ook om een zoektocht naar de krachten die in de samenleving verborgen zitten. Deze krachten kunnen vervolgens benut worden in een situatie waar de mogelijkheden van de staat om de samenleving als geheel te reguleren aan hun eind lijken te komen. Bij deze zoektocht wordt in het proces duidelijk welke stappen en onderdelen een succes zijn en welke niet. De pilots zijn dan ook een experiment.

In zijn lectorale rede¹⁵ introduceert Martin Stam het begrip 'onzeker weten'. De kern van zijn betoog is dat in deze periode van transitie en verandering het 'zekere weten' dat opgeslagen is in wetenschap en methodieken ons niet verder brengt. Er moet op basis van onzeker weten geëxperimenteerd worden met nieuwe vormen van co-creatie (en zelforganisatie), altijd in samenwerking met de mensen waar het om gaat. De mensen zullen niet meer als cliënt, klant of consument worden aangesproken, maar als partner, waar in een niet-hiërarchische setting al samen werkend naar oplossingen wordt gezocht. En dat kan niet vanuit vooringenomen kennis of vastgestelde methodieken. We zullen moeten accepteren en hopen dat uit deze co-creatie nieuwe praktijken voortkomen en nieuwe kennis ontstaat.

Om de verzamelde data te kunnen analyseren wordt er een frame geschetst. Dit frame bestaat uit een aantal centrale begrippen die allen linken aan zelforganisatie, mentaliteitsontwikkeling en groepsvorming.

¹⁵ Stam, M. (2013). *Het belang van onzeker weten, over de revisie van de verzorgingsstaat*, HvA, lectoraat Outreachend Werken.

Zelforganiserend vermogen

De Rotterdamse publicatie *Betrokken bewoners, betrouwbare overheid, condities en competenties voor burgerkracht in de buurt* (Van der Zwaard & Specht, 2013)¹⁶, is een recente literatuurstudie naar de mogelijkheden van burgerkracht. Net als Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling en zelforganiserend vermogen is burgerkracht ook een begrip dat onderdeel uit maakt van de zoektocht naar nieuwe begrippen en kennis om deze ontwikkelingen op een goede manier tegemoet te kunnen treden. De conclusies in het onderzoek van Van der Zwaard & Specht, worden ondersteund door ander recent onderzoek, zoals *Best Persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk* (Van den Brink, 2012)¹⁷ en *Als meedoen pijn doet, affectief burgerschap in de wijk* (Tonkens & De Wilde (red.), 2013)¹⁸.

Al deze onderzoeken analyseren de toegenomen aandacht voor actief burgerschap, burgerkracht, zelfredzaamheid, wijkontwikkeling op eigen kracht en bewonersgestuurde wijkontwikkeling. Het gaat om het vinden van antwoorden op wat nu de transitie van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving genoemd wordt. Uit de discussies die volgden op de troonrede bleek dat deze ontwikkeling op verschillende manieren wordt gewaardeerd. Onder de onderzoekers die zich met dit vraagstuk bezig houden lijkt langzamerhand een ‘Communis opinio’ te ontstaan: Mensen, burgers, klanten, patiënten, ouderen, jongeren en bewoners kunnen misschien zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun leven, maar dat gaat niet vanzelf. Om eigen kracht succesvol aan te spreken en te komen tot meer zelfregie zal aan een aantal voorwaarden voldaan moeten worden.

Voorwaarden voor zelforganisatie

Zelforganisatie ontstaat niet vanzelf, maar moet geleerd en ontwikkeld worden. Justus Uitermark gaat in zijn oratie “Verlangen naar Wikitopia”¹⁹ uitgebreid in op het vraagstuk van zelforganisatie en ‘burgerkracht’. Hij maakt onderscheid tussen een macroscopische en een microscopische blik die nodig is om te begrijpen wat zelforganisatie is en hoe dat tot stand komt. Op basis van bestaand onderzoek, o.a. naar burgerinitiatieven in Rotterdam, kan worden geconcludeerd dat het bestaan van een “institutioneel weefsel van stichtingen en verenigingen die mensen in staat stellen zich met elkaar te verbinden” een belangrijke voorwaarde is voor zelforganisatie van bewoners.

Bij zelforganisatie wordt vaak de metafoor van een mierenhoop of bijenkorf gebruikt. Maar “mensen zijn geen vuurvliegjes, bijen of mieren. Terwijl de insecten hun rol instinctief nemen, is zelforganisatie onder mensen zelfs in het beste geval het resultaat van trial and error, van botsende karakters en belangen die met spetterende resultaten bij elkaar komen of met tragiek uit elkaar spatten. Zelforganiserende netwerken (...) zijn niet machtsvrij maar het resultaat van voortdurende onderhandeling. Juist omdat zelforganiserende netwerken geen baas hebben en mensen niet instinctief hun plaats weten, is het een kwestie van steggelen, ploeteren en improviseren om uiteenlopende idealen en belangen met elkaar in lijn te brengen.”

Het vergroten van het zelforganiserend vermogen vereist nogal wat van de mensen die dat moeten doen. Allereerst motivatie en tijd, vertrouwen, maar ook de wil, de kennis en de vaardigheden (competenties) om in een context van tegenstrijdige belangen en verschillende temperamenten steeds opnieuw de juiste dingen te doen. Verschillende onderzoekers proberen de factoren te benoemen die positieve invloed hebben op ‘burgerkracht’. In Van der Zwaard & Specht (2013) wordt ook wel gesproken over ‘collective efficacy’: collectieve zelfredzaamheid. Deze term bestaat uit twee onderdelen: bewoners voelen zich in staat problemen aan te pakken en bewoners gaan dit ook daadwerkelijk doen. Er kan een aantal eigenschappen onderscheiden worden die nodig zijn om dit te

¹⁶ Zwaard, J. van der & Specht, M. (2013) *Betrokken bewoners, betrouwbare overheid*. Kenniswerkplaats, Rotterdam.

¹⁷ Brink, G. van den (2012) *Best Persons en hun betekenis voor achterstandswijken*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

¹⁸ Tonkens, E & Wilde, M. de (red.) (2013) *Als meedoen pijn doet, affectief burgerschap in de wijk*. Vangennep, Amsterdam.

¹⁹ Uitermark, J. (2014). *Verlangen naar Wikitopia*. Oratie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

realiseren, zoals daadkracht, het vermogen tot zelfreflectie, empathie, vertrouwen in elkaar, in organisaties en in instellingen en solidariteit. Maar deze eigenschappen kunnen alleen door langdurige en soms moeizame leerprocessen verworven worden. Met betrekking tot professionals zal er ook een aantal voorwaarden aanwezig moeten zijn om gebruik te kunnen maken van mensen die deze eigenschappen al hebben en om de leeromgeving te realiseren waar mensen deze eigenschappen kunnen leren en verder ontwikkelen. Deze voorwaarden liggen op het niveau van faciliteiten en randvoorwaarden, maar ook op het niveau van goede (professionele) ondersteuning. Het pleidooi voor 'onzeker weten' betekent natuurlijk niet dat we niets weten.

In de literatuur wordt een aantal voorwaarden geschetst die de kans van slagen kunnen vergroten. Van der Zwaard & Specht (2013) geven aan dat tijd en geduld belangrijke condities zijn. Het kost tijd en geduld om door te laten dringen dat er wordt verwacht dat bewoners meer voor zichzelf gaan zorgen, terwijl er in deze tijd juist gezocht wordt naar snelle en meetbare resultaten. Ten tweede zou een vruchtbare bodem van groot belang zijn voor het vergroten van het zelforganiserend vermogen. Er zal eerst gewerkt moeten worden aan een voedingsbodem, voordat een initiatief of zelf bedrijf kan ontstaan en voortbestaan. Uitermark (2012)²⁰ geeft daarnaast aan dat er 'competente bestuursleden' en toegewijde vrijwilligers nodig zijn als er daadwerkelijk een duurzaam initiatief of bedrijf ontstaat. Verder zijn er sterke verbanden nodig om taken te coördineren en voor de lange termijn te plannen en zwakke verbanden om groepen met elkaar te verbinden en conflicten te beslechten. Als een van deze voorwaarden wegvalt, zullen bestuursleden en vrijwilligers eerder kiezen voor een andere besteding van hun tijd.

In 'Conditie voor zelforganisatie' (Verwey-Jonker Instituut, 2012)²¹, worden een aantal voorwaarden genoemd voor succesvolle zelforganisatie en er worden enkele aanbevelingen gedaan naar (lokale) overheden hoe zij zich het best op kunnen stellen. Zelforganisatie wordt door de auteurs gedefinieerd als "een vorm van sociaal ondernemen die zich kenmerkt door intrinsieke motivatie, samenhang met de omgeving door verbinding en afstemming, autonomie en creativiteit met het doel een sociale dynamiek te creëren die bijdraagt aan de continuïteit van de samenleving". Goede voorspellers voor geslaagde zelforganisatie zijn:

- Ruimte en context: voldoende ruimte voor initiatieven
- Kunnen aanhaken: Kwetsbare of niet-actieve burgers moeten genoeg mogelijkheid hebben om zich aan te sluiten
- 'Sense of belonging': het gevoel er bij te horen en dat de inbreng er toe doet
- Begrenzing: rekening houden met mogelijke ongewenste ontwikkelingen
- Vertrouwen: vertrouwen hebben in het nut van het initiatief en in elkaar (wederkerigheid)

Lokale overheden en organisaties wordt aangeraden vooral responsief te zijn:

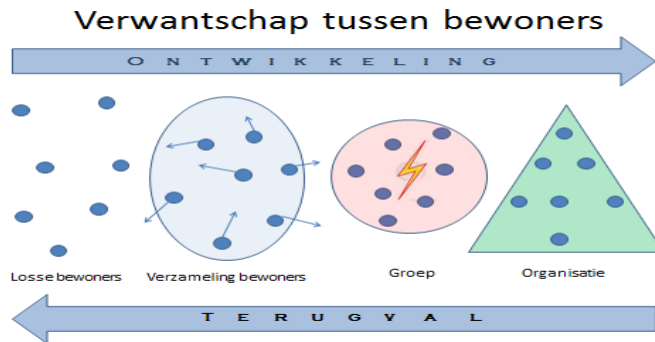
- De alledaagse leefwereld moet het uitgangspunt zijn (niet de beleidswereld)
- Rolvastheid: zorg dat duidelijk is welke partij welke rol speelt, maak taken en verantwoordelijkheden helder
- Zorg voor een 'noodknop' voor als het initiatief vastloopt. Dat kan een persoon zijn of een inhoudelijke vraagbaak waar de betrokkenen bij kunnen aankloppen.
- Werk vanuit principes in plaats van uit regels. Werk vanuit waarden, niet vanuit vooraf bepaalde beleidsdoelstellingen.

²⁰ Uitermark, J. (2012) *De zelforganiserende stad*. In: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2012) *Essays voor de toekomst*.

²¹ Huygen, A., Marissing, E. van & Boutellier, H. (2012) *Conditie voor zelforganisatie*. Verwey-Jonker Instituut, WMO Kenniscahier, nr. 18.

Zelforganiserend vermogen in een collectief verband: groepsvorming

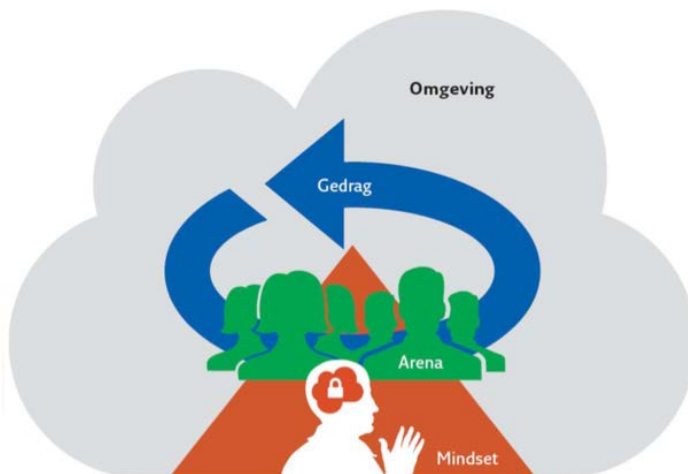
De pilot BGW is een manier om te experimenteren met een nieuwe rolverdeling tussen bewoners, overheid en maatschappij. Collectiviteit zal het individualisme moeten gaan vervangen om samen de buurt te kunnen ontwikkelen. In de vorige tussenrapportage is er al stilgestaan bij het vormen van nieuwe groepen in organisaties. Als dit wordt toegepast op groepsvorming op wijkniveau zijn de volgende vier stadia te benoemen: 'losse bewoners', 'verzameling bewoners', 'groep' en 'organisatie'.²²



Groepen onder bewoners ontstaan niet zomaar. In de bovenstaande figuur staan de verschillende stadia afgebeeld en is ook weergegeven dat er sprake kan zijn van ontwikkeling naar een volgend stadium, maar ook van terugval naar een minder niveau van verwantschap. Bij de start is er sprake van 'losse bewoners', zeker als bewoners elkaar niet kennen, nog niet eerder hebben samengewerkt in een project en verspreid over een gebied gehuisvest zijn. Als bewoners meer verwantschap met elkaar krijgen ontstaat er een 'verzameling' van bewoners. Als dit zich verder ontwikkelt ontstaat er een bepaalde rangorde die gepaard gaat met macht en strijd. Als dit uitgekristalliseerd is, is er een 'groep' ontstaan. Ten slotte ontstaat er een 'organisatie' als iedereen een plek heeft gekregen in de groep, er mensen kunnen toetreden en als de groep blijft bestaan wanneer er mensen uittreden.

Zelforganiserend vermogen en mentaliteit

In dit onderzoek wordt het zelforganiserend vermogen van bewoners en de mentaliteit van bewoners en professionals gemeten. Het begrip zelforganiserend vermogen wordt in verschillende contexten verschillend gebruikt en geïnterpreteerd. Hierin zal een vertaalslag worden gemaakt, passend bij dit onderzoek. De mentaliteit wordt gemeten door middel van het Arena-Cultuur model (Straathof, 2009)²³, zie onderstaand model. Dit model kan de cultuur van een organisatie in kaart brengen en bestaat uit drie onderdelen die allen met elkaar samenhangen: de mindset, het gedrag en de arena.



²² Gebaseerd op het model van Tuckman (1965) over groepsvorming. In: Straathof (2009). Zie tussenrapportage januari 2013.

²³ Straathof, A. (2009). *Op zoek naar de kern van cultuurverandering*. Eburon, Delft.

Als we dit model toepassen op wijkontwikkeling wordt met de mindset de waarden en overtuigingen van bewoners en professionals bedoeld, ten opzichte van bewonersinitiatieven en wijkontwikkeling van onderop. Hiermee wordt de mentaliteit in kaart gebracht. Het gedrag is een uiting van deze mindset in een arena van betrokken bewoners en professionals.

In de pilots wordt er gewerkt aan nieuwe vormen van werken met bewoners. De wijkcultuur zal hierdoor veranderen. Bewoners en professionals krijgen anderen rollen, taken en verantwoordelijkheden. Hiervoor is ook een andere mentaliteit gewenst. Bij de ontwikkeling van de mentaliteit zijn we op zoek naar collectiviteit. Er wordt onderzocht of bewoners en professionals dezelfde waarden hebben en of ze gedeeld gedragsrepertoire laten zien. Er wordt gebruik gemaakt van een startmeting (0-meting) en een eindmeting (1-meting). Hiervoor hoeven niet dezelfde mensen geïnterviewd te worden bij beide metingen. Het is mogelijk dat er andere mensen meedoen aan het eind van de pilot. Dit heeft geen consequenties voor de analyse. Bij de 0-meting is er namelijk nog geen invloed geweest van de pilot, ongeacht wie je interviewt in de wijk. De mensen bij de 0-meting geven aan hoe de collectieve mentaliteit is in de wijk op het moment van de start. Bij de 1-meting wordt duidelijk hoe de collectieve mentaliteit is, na invloed van de pilot. Daarnaast gaat het om collectiviteit en niet om de ontwikkeling van een individu.

Koppeling

In dit onderzoek wordt het zelforganiserend vermogen gekoppeld aan dit Arena-Cultuurmodel (Straathof, 2009). In de vorige paragraaf staat een aantal vereisten van zelforganisatie genoemd:

‘Allereerst motivatie en tijd, vertrouwen, maar ook de wil, de kennis en de vaardigheden (competenties), om in een context van tegenstrijdige belangen en verschillende temperamenten steeds opnieuw de juiste dingen te doen’.

Uit bovenstaand citaat wordt duidelijk dat zelforganiserend vermogen een breed begrip is. Het zelforganiserend vermogen is in dit onderzoek opgesplitst in drie categorieën: motivatie, vaardigheden en netwerk. Om een vertaalslag te maken naar de praktijk is er voor gekozen een koppeling te maken tussen de begrippen uit het cultuurmodel en het begrip zelforganiserend vermogen.

- Mindset → motivatie (waarden, drijfveren, beeldvorming): Waarom doen bewoners mee aan dit project? Wat zijn hun waarden en normen? Wat zijn hun ervaringen? Wat willen zij bereiken?
- Gedrag → vaardigheden: Waar zijn bewoners goed in? Waarin willen ze zich ontwikkelen? Welke kennis en vaardigheden hebben ze hier voor nodig?
- Arena → netwerk: In welke omgeving vindt dit plaats? Welke bewoners doen er mee? Hoe gaat de samenwerking? Wat is de invloed van de andere bewoners in dit geheel? En van de overheid en professionals?

Best Practices

De laatste jaren is op verschillende plekken (Universiteiten, Hogescholen en Kennisinstituten) veel tijd en energie gestoken in het zoeken en identificeren van best practices die een adequaat antwoord gaven op uiteenlopende problemen. Te denken valt aan vragen als: ‘Welke voorbeelden van goede projecten zijn er te vinden in probleemwijken die aantoonbaar leiden tot verbetering?’ en ‘Zijn er goede praktijken te vinden waar bewoners zelf de regie in handen nemen om de leefbaarheid in hun buurt te verbeteren die leiden tot duurzame vormen van zelforganisatie?’. De bedoeling van deze zoektocht is het vinden van succesfactoren, zoals een goede werkwijze of methodiek. Het kenniscentrum Movisie heeft op deze manier een databank 'effectieve interventies' ontwikkeld waarin een groot aantal 'bewezen effectieve' interventie methoden staan beschreven. De nadruk op effectieve interventies gaat er van uit dat deze kunnen worden ingezet en uitgevoerd, min of meer onafhankelijk van de persoon die ze toepast en van de context waarin deze plaats vindt.

4. PILOTGEBIEDEN

4A WEST

Bos en Lommer

Bos en Lommer was van 1990 tot 2010 een stadsdeel van de gemeente Amsterdam. Per 1 mei 2010 is het opgegaan in het nieuwe stadsdeel West. De wijk wordt aan de noordzijde begrensd door de Haarlemmerweg en aan de zuidzijde door de Jan van Galenstraat. De oostelijke begrenzing wordt gevormd door het terrein van de Centrale Markthallen, de westelijke begrenzing vormt de Ringspoorbaan. De Einsteinweg, onderdeel van de Ringweg A10, doorsnijdt de wijk. De bouw van de wijk is eind jaren '20 gestart (Admiraal de Ruyterweg) en afgerond eind jaren '50 (Kolenkit). Bos en Lommer telt één park, het Erasmuspark, aangelegd in de jaren zestig en in de jaren negentig na een grote opknappbeurt definitief ingericht.

Bos en Lommer heeft circa 30.000 inwoners verdeeld over zeven buurten: Erasmus, Gibraltar, Gulden Winkel, Kolenkit, Landlust, Laan van Spartaan en Robert Scott. Bos en Lommer heeft een sterk multiculturele bevolkingssamenstelling. Ongeveer 60% is van niet-Nederlandse afkomst²⁴. Geschat wordt dat 1 op de 10 bewoners in een sociaal isolement verkeert²⁵, het gaat met name om ouderen en allochtonen. De buurten vallen allen onder de criteria van het Krachtwijkenbeleid van voormalig minister Ella Vogelaar.



Er is relatief veel armoede en werkloosheid in het stadsdeel. Een grote groep bewoners vindt onvoldoende aansluiting bij de Nederlandse samenleving. Een groot deel van de kinderen heeft een leerachterstand en behaalt geen startkwalificatie. Talenten blijven hierdoor onbenut. Maar Bos en Lommer zit ook vol kansen. Het biedt rustig gelegen woonruimte niet ver van het centrum van de stad. De woningen zijn betaalbaar en de diversiteit van bewoners is aantrekkelijk. Er zijn veel speeltuinen en mogelijkheden voor ontmoeting. Het Erasmuspark is een fraai en goed onderhouden park. Er zijn in het

²⁴ Gemeente Amsterdam (2009) *Informatiegids*. Stadsdeel Bos en Lommer.

²⁵ Riemersma, M. (2008) *Quickscan sociaal isolement in Bos en Lommer*

stadsdeel ook andere, wat verborgen, mooie plekken en sommige delen hebben zelfs een echt hoofdstedelijke, kwalitatief goede uitstraling, zoals de gehele Admiraal de Ruijterweg. Binnen Bos en Lommer stijgt het opleidingsniveau en er is een toename van kleine huishoudens. Steeds meer 'nieuwe stedelingen' vinden de weg naar het stadsdeel. 'Sociale stijgers' vinden er een nieuwe woning, ervaren het stadsdeel als een nieuw, prettig woongebied en geven aan te willen blijven in het stadsdeel²⁶.

Kenmerken pilotgebied bij de start

- groot pilotgebied (7 verschillende buurten) met relatief veel inwoners
- veel initiatieven in het verleden georganiseerd
- veel initiatieven worden er momenteel ontwikkeld, ook naast BGW
- veel professionele organisaties gevestigd in de buurt (oa. welzijnsorganisaties, zorginstellingen en zzp-ers)
- veel financiële investeringen in de wijk afgelopen jaren en nog steeds

Organisatie & Werkwijze

De pilot BGW in Bos en Lommer heeft een roerige ontwikkeling doorgemaakt met een aantal moeizame fases en koerswijzigingen. Dit heeft een aantal keer geleid tot verschuivingen in de organisatie en de werkwijze. In de beginfase was er geen overeenstemming en geen eenduidigheid over de aansturing en het proces. Verschil van inzicht over de organisatie van de pilot tussen de initiatiefnemers van de pilot BGW (centrale stad, ASW en Diversity Joy enerzijds en Stadsdeel West en door hen ingehuurd procesmanager anderzijds) deed het proces geen goed. Ook waren er conflicten binnen de lokale welzijnsorganisatie (ABC-West) vanwege een recente fusie en reorganisatie, waardoor de beoogde ondersteunende professionals en hun achterban wegbleven. Al met al geen gelukkige start en op de eerste bijeenkomsten met bewoners viel de opkomst erg tegen.

Voor december 2013

Zzp-er als projectleider

Inzetten op collectiviteit

Gericht op groepsvorming

Begeleiding gezocht bij organisaties

Doorlooptijd project is leidend

Na december 2013

Projectleiderschap bij Stadsdeel

Inzetten op losse initiatieven

Gericht op maatwerk

Begeleiding veelal door zzp-ers uit de wijk

Proces is leidend

Na een doorstart in februari 2013 heeft het stadsdeel de regie naar zich toegetrokken en werd de huidige procesmanager door het stadsdeel aangesteld als projectleider. Er is geprobeerd op basis van de principes BGW als massa, collectiviteit en gemeenschapsvorming tijdens de fases van 'communitymapping' en 'plugging the leaks' de pilot verder vorm te geven. Bij veel betrokken bewoners bleef het perspectief van al deze bijeenkomsten onduidelijk. Er ontstonden wel ideeën voor initiatieven maar er was geen zichtbare vooruitgang in de uitwerking en realisering van de plannen. Uiteindelijk is in overleg tussen het Stadsdeel en de projectleider gekozen in te zetten op de ontwikkeling van enkele veelbelovende initiatieven.

Dit leidde vanaf december 2013 tot een verandering van de werkwijze van de pilot BGW in West. Er werd een nieuwe projectleider aangesteld vanuit het stadsdeel, waardoor de centrale regie meer bij het stadsdeel kwam te liggen. De focus kwam meer te liggen op het stimuleren, faciliteren en ondersteunen van beginnende wijkondernemingen. Er zijn geen centrale bijeenkomsten meer georganiseerd voor alle

²⁶ Gemeente Amsterdam (2009). *Buurtuitvoeringsprogramma Bos en Lommer 2010*

trekkers en/of betrokkenen bij BGW gezamenlijk, maar er is gekozen om de afzonderlijke bestaande en eventueel nieuwe projecten te ondersteunen. Deze ondersteuning vindt veelal plaats door zelfstandige professionals in de wijk. De gedachte daarachter is dat zodoende meer maatwerk geleverd kan worden omdat de verschillende initiatieven ieder een eigen tempo en dynamiek hebben en ook verschillende behoefte aan ondersteuning.

Deze werkwijze sluit aan bij de uitgangspunten van het stadsdeel: gebiedsgericht werken, buurtagenda's en lokaal ondernemerschap. Aan een aantal centrale uitgangspunten van BGW wordt vastgehouden: initiatief moet van bewoners komen en uiteindelijk moeten zij zelf ook eigenaar worden, sturing geven en regie hebben. Centraal staat ook dat het moet gaan om het ontwikkelen van (buurt)economisch rendabele initiatieven. Het gaat vooral om het stimuleren van lokaal ondernemerschap. Daarbij wordt inmiddels samengewerkt met "Starters4Communities", een particulier initiatief dat d.m.v. trainingen in sociaal ondernemen en 'bewonersgestuurde stadsontwikkeling', lokaal en duurzaam ondernemerschap wil stimuleren. Belangrijk is dat het stadsdeel West €400.000 heeft gereserveerd voor startsubsidies voor lokale wijkondernemingen. Dat er vooral wordt ingezet op het stimuleren van lokaal ondernemerschap wil niet zeggen dat alle initiatieven op korte termijn economisch rendabel moeten zijn.

Globale procesbeschrijving

Na een periode van ruim twee jaar is er veel gebeurd in Bos en Lommer. Een aantal thema's in het proces worden hier uitgelicht.

Begeleiding per initiatief

Door stadsdeel West worden enkele initiatieven actief ondersteund door professionals uit de buurt. Per initiatief is gekeken welke professionals geschikt waren voor de begeleiding. Hierdoor zijn er een aantal zzp-ers ingehuurd, die vanuit hun expertise een bijdrage leveren: Het geven van trainingen aan bewoners op het gebied van lokaal ondernemerschap (leren pitchen, netwerken en begroten), het coachen van bewoners en het inzichtelijk maken van kansen (bv. sterkte-/zwakte analyse en branding). Ook wordt er bij een initiatief ingezet op de train-de-trainer methode. Vrouwen die een opleiding tot gastouder hebben gekregen en afgerond, begeleiden nu zelf een nieuwe groep vrouwen in opleiding. De keuze voor zzp-ers is geen principiële keuze, maar de aanwezige lokale professionals bleken beter en sneller in staat op de ondersteuningsbehoefte in te kunnen spelen dan bijvoorbeeld de lokale welzijnsorganisatie(s).

Verbindingen tussen initiatieven

Hoewel de focus nu ligt bij het ondersteunen van afzonderlijke initiatieven, wordt waar mogelijk wel gezocht naar verbindingen tussen de verschillende initiatieven. Op dit moment wordt actief gezocht naar manieren om de naai- en ontwerpactiviteiten van de vrouwen van 'Gouden Handen' te koppelen aan de mogelijkheden van Gildelab en andersom. Niet alleen binnen de initiatieven van BGW worden verbindingen gezocht. Er worden bijvoorbeeld ook lijntjes gelegd met kunstenaars en ateliers. Op 23 oktober 2014 is door het stadsdeel een Netwerkbijeenkomst Ondernemende Bewoners georganiseerd waar 7 beginnende wijkondernemingen zijn gepitched. Daarnaast zijn diverse workshops georganiseerd over verschillende aspecten van het opzetten van een eigen bedrijf. Daarbij zijn ook ervaringen uit de BGW pilot in Noord betrokken.

Lokaal ondernemerschap met een sociaal randje

In plaats van het creëren van een collectieve leeromgeving via een grote organisatie-workshop is gekozen voor kleinere trainingen en coaching op maat per initiatief. In het algemeen kunnen we concluderen dat in het pilot gebied West definitief gekozen is voor het ontwikkelen van zoveel mogelijk buurteconomisch rendabele initiatieven boven het vergroten van organisatiebewustzijn van de hele bevolking. Van de activiteiten van Kijkduinmedia waar vooral 'kwetsbare bewoners' zijn betrokken, wordt niet verwacht die economisch rendabel zullen worden. Het gaat daar vooral om de vraag hoe die initiatieven verbonden kunnen worden met de activiteiten van niet-kwetsbare bewoners.

Daarnaast wordt er in de initiatieven ingezet op de combinatie van sociale en economische doelstellingen. Bewoners geven zelf aan zich niet uitsluitend te willen richten op de markt. Juist het samenkomen en ontwikkelen van buurtbewoners wordt als groot goed gezien. De lerende factor in combinatie met elkaar helpen zorgt er voor dat 'het leven iets gemakkelijker' wordt gemaakt.

Resultaten

Binnen de pilot zijn er momenteel 9 initiatieven in ontwikkeling. Inmiddels is de pilot opgegaan in de bredere ontwikkeling van het stadsdeel, waarin gebiedsgerichtwerken en lokaal ondernemerschap centraal staan.

Initiatieven/bedrijven:
 Gouden Handen
 Evenementenbureau
 Prakken in West
 Kijkduinmedia
 Gildelab
 Gastouderbureau
 Moestuinenproject
 KunstSmaak
 Label Kleurrijk

Bij 'Gouden handen' is naast een groep vrouwen die een bedrijf willen opzetten, ook ruimte voor een grotere groep vrouwen die wel iets wil met het maken van kleding en het organiseren van festiviteiten, maar die niet zelf willen gaan ondernemen. Een deel van hen heeft een training ondernemerschap gevolgd en het andere gedeelte volgen bijeenkomsten met een iets meer sociaal karakter. Daarnaast wordt een groep van lokale sociale ondernemers ondersteund bij het oprichten van Gildelab. Door het stadsdeel is er een ruimte beschikbaar gesteld. Daarnaast is er door het stadsdeel subsidie verleend voor de aanschaf van machines voor textiel- en leerbewerking. In het Gastouderproject worden groepen vrouwen opgeleid worden tot 'gastouder'. Ze kunnen hierna daadwerkelijk als gastouder tegen betaling kinderen opvangen. Er wordt gewerkt aan een Gastouderbureau, waar deze vrouwen kunnen starten. Dit traject wordt gesteund door DWI. Bij Prakken in West werkt een bewoonster aan een eigen catering. Ook zij krijgt begeleiding en intervisie bij de uitwerking van het ondernemersplan. Ook Kijkduinmedia blijft een pijler van BGW. Er wordt een verdienmodel ontwikkeld, waarin leuke dagbesteding wordt gekoppeld aan financiële opbrengen. Hierin worden voorzichtig verbindingen gemaakt met andere bewoners en initiatieven in de wijk.

Tussen de groep vrouwen van 'Gouden Handen' en de groep vrouwen van het Gastouderbureau zit overlap. Het Gastouderbureau valt onder Club Kleurrijk. Binnen Club Kleurrijk wordt nu ook gewerkt aan het Label Kleurrijk, waar bewoners producten kunnen ontwikkelen door handenarbeid (sjaals, mutsen enz.). Daarnaast volgen een aantal vrouwen van Gouden Handen een training leerbewerken bij het GildeLab.

De laatste ontwikkelingen laten zien dat ondanks de focus op het stimuleren en ondersteunen van afzonderlijke initiatieven, er steeds vaker verbindingen worden gezocht en gevonden tussen de verschillende initiatieven en gelijksoortige ontwikkelingen buiten de wijk.

Sociaal effecten in de wijk

Over de effecten van de pilot BGW naar verbetering van sociale cohesie, veiligheid en leefbaarheid in Bos en Lommer valt nog niet veel te zeggen. Nu initiatieven zich verder ontwikkelen, ontstaat er meer

zichtbaarheid en verbindingen met andere initiatieven in de wijk. Binnen de pilots helpen de bewoners elkaar en zorgen ze meer voor elkaar. Hier is niet duidelijk wat de effecten hiervan zijn op de gehele buurt. Over het algemeen kunnen we constateren dat het redelijk goed gaat met de wijk als geheel, ondanks de crisis van de laatste jaren en ondanks het feit dat de armoede in grote delen van de wijk is toegenomen. Bos en Lommer bloeit op, maar BGW is slechts één van de factoren die hieraan bijdraagt.

Economische effecten in de wijk

Het is nog te vroeg om iets te kunnen zeggen over de effecten op economisch gebied. Er zijn een aantal veelbelovende initiatieven (Gouden Handen, Gildelab, Prakken in West, Gastouderproject), maar tot op heden is er nog geen positief rendement gerealiseerd. Er zijn subsidies aangevraagd door een aantal initiatieven, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen.

Wel is het aannemelijk dat de genoemde projecten een bijdrage leveren aan het algemene gevoel in de samenleving dat eigen initiatief en het ontwikkelen van buurteconomische, kleinschalige, sociale en duurzame ondernemingen toekomst heeft en een nuttige aanvulling kan vormen op grootschalige, op de globale markt georiënteerde bedrijven en door de staat georganiseerde voorzieningen.

Ontwikkeling zelforganiserend vermogen en mentaliteit bewoners

In het interpretatiekader (bijlage 3) is aangegeven dat er bij het zelforganiserend vermogen wordt gekeken naar drie begrippen: vaardigheden, motivatie en netwerk. Bij de mentaliteit wordt de mindset in kaart gebracht.

Vaardigheden

In Bos en Lommer is de diversiteit onder de bevolking groot. Er waren al veel initiatieven en veel bewoners hadden al wel eens deelgenomen aan een activiteit. Het ontbrak aan duurzaamheid. De meeste bewoners hebben zich ontwikkeld met betrekking tot ondernemerschap. De verschillende initiatieven kennen een eigen tempo en ontwikkelpad. Er wordt niet ingezet op groepsvorming of collectiviteitsontwikkeling. De vaardigheden die bewoners leren zijn op maat en afgestemd op het initiatief. Hierin krijgen zij onder andere vakkennis en ondernemersvaardigheden. Zo krijgen bewoners bij het Gastouderbureau een opleiding van een half jaar tot gastouder (pedagogische vaardigheden) en bij Gouden Handen krijgen bewoners ondernemersvaardigheden aangeleerd, die zij allen los voor hun initiatief kunnen gebruiken. Ze zijn gericht op het later zelfstandig verder ontwikkelen van hun initiatieven. De initiatieven zijn nog in ontwikkeling en kunnen nog niet bestaan zonder begeleiding van professionals.

Voor alle initiatieven kan gesteld worden dat bewoners beter inzichtelijk hebben waar hun krachten en verbeterpunten liggen. Ze weten waar ze goed in zijn en waar ze nog aan moeten werken. Er is een meer ondernemende levenshouding ontstaan.

Motivatie

Van de bewoners die deelnemen aan de lopende initiatieven kan vastgesteld worden dat deze uitermate enthousiast en gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen, sommigen individueel en anderen collectief. Voor sommigen ligt die ontwikkeling vooral op het sociale vlak en het creëren van een groter en rijker netwerk (vergroten sociaal kapitaal), maar voor de meesten om de ontwikkeling naar (meer) economische zelfstandigheid. Meer financiële zekerheid is een belangrijk begrip.

Netwerk

De bewoners hebben hun netwerk vergroot. Binnen de initiatieven helpen bewoners elkaar en brengen ze elkaar op ideeën, vullen ze elkaar aan en werken ze samen. Ook tussen een aantal initiatieven worden dwarsverbanden gelegd. Bewoners van Gouden Handen zijn namelijk ook deels actief bij het Label en het bij Gildelab. Sommige initiatieven hebben ook contact met andere, al bestaande initiatieven. Afhankelijk van de buurt in Bos en Lommer wordt er meer voor elkaar gezorgd.

Mentaliteit

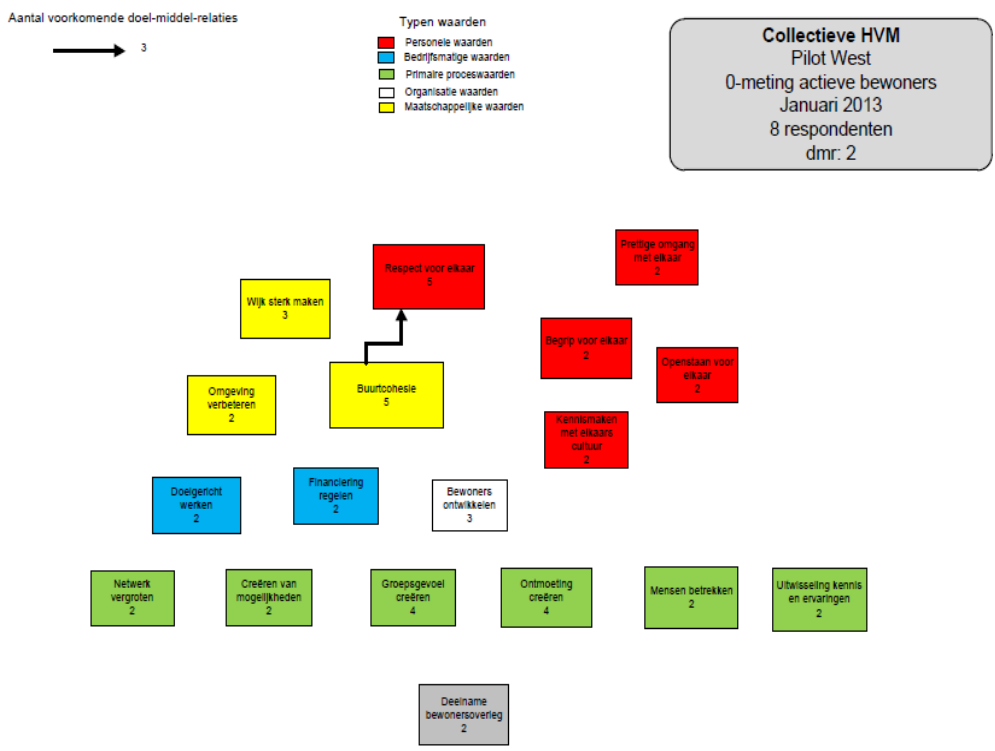
Op het moment dat er bewoners werden betrokken bij de start van de pilot (najaar 2012) heeft er een eerste meting plaatsgevonden. Tijdens de fase waarin bewoners trainingen en begeleiding krijgen (voorjaar 2014) heeft de tweede meting plaatsgevonden.

In het interpretatiekader is weergegeven dat het bij de mindset draait om de waarden en overtuigingen van bewoners en of hierin collectiviteit zichtbaar is. De mindset wordt gemeten aan de hand van een laddering-interview. In dit interview wordt er aan bewoners gevraagd welke taken ze verrichten of hebben verricht met betrekking tot bewonersinitiatieven. Vervolgens wordt de volgende vraag gesteld: waarom vindt u dit belangrijk? Hierdoor ontstaat er een waardenreeks en kan het denkpatroon van de bewoner in kaart worden gebracht.

Er zijn verschillende type waarden te onderscheiden. In de collectieve HVM (Hierarchical Value Map) wordt er onderscheid gemaakt tussen personele waarden (het gaat hier om waarden die voor de respondenten van persoonlijk belang zijn), bedrijfsmatige waarden (het betreft waarden voor de optimalisering van bedrijfsvoering van bewonersinitiatieven), primaire proces waarden (dit zijn waarden die te maken hebben met de kerndiensten of producten van bewonersinitiatieven), organisatie waarden (hierbij gaat het over zaken die voor de initiatieven als geheel belangrijk zijn en een hoger doel dienen) en maatschappelijke waarden (dit betreffen waarden die te maken hebben met de bedoelde maatschappelijke effecten). De nummers onder een waarde geven aan hoe vaak die desbetreffende waarde is voorgekomen in de groep geïnterviewden. De dikte van de lijn geeft de frequentie van een relatie weer tussen bepaalde waarden. Hoe dikker de lijn, hoe vaker de relatie tussen twee waarden is genoemd. De relatie tussen bepaalde waarden komt dan collectief voor onder actieve bewoners.

Centrale waarden 0-meting

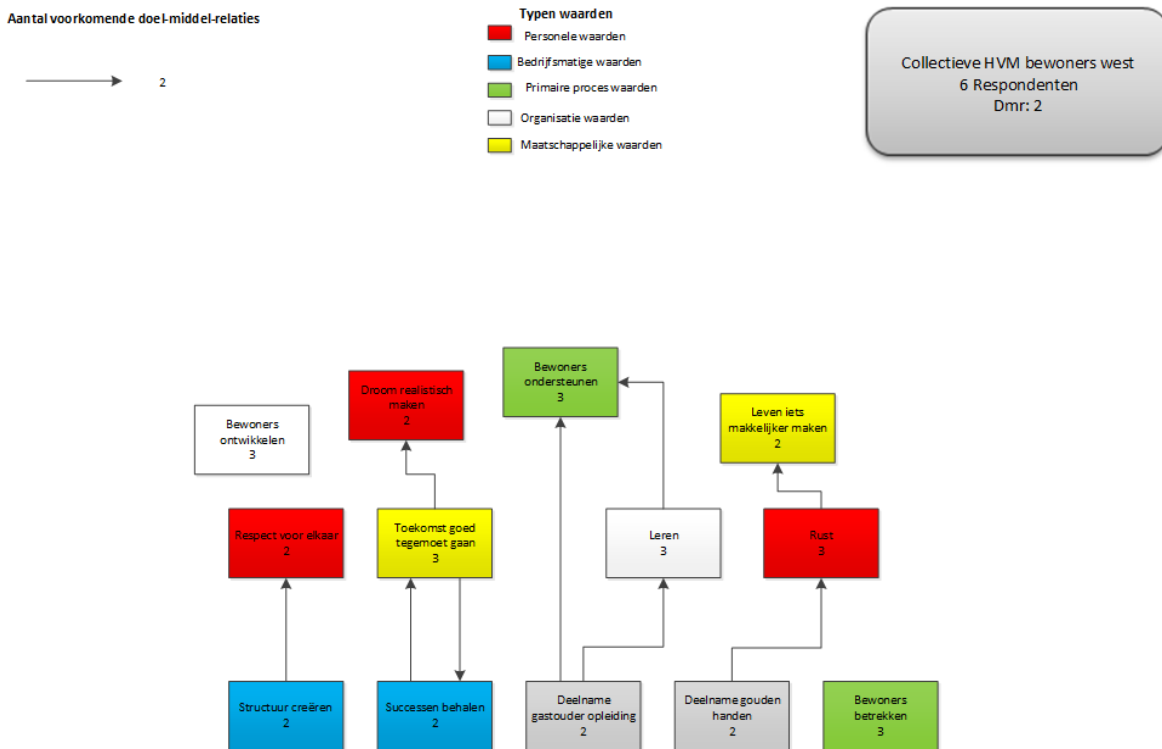
Een blik op de HVM levert de volgende analyse op. Gelezen van onder naar boven bevinden zich boven de projectwaarde ‘deelname bewonersoverleg’ de kernwaarden. De kernwaarden die het meest voorkomen zijn ‘buurtcohesie’ en ‘respect voor elkaar’. Ook is hier een verbinding zichtbaar. Dit betekent dat buurtcohesie leidt tot respect voor elkaar. Ook ‘groepsgevoel creëren’, ‘ontmoeting creëren’, ‘wijk sterk maken’ en ‘bewoners ontwikkelen’ kunnen worden gezien als kernwaarden.



De collectiviteit is laag. Bewoners noemen wel dezelfde waarden, maar opvallend is dat er alleen tussen 'buurtcohesie' en 'respect voor elkaar' een verbinding zichtbaar is. Hieruit kunnen we opmaken dat bewoners nog niet dezelfde denkpatronen hebben. Daarnaast kunnen we uit de figuur opmaken dat de organisatiewaarden (wit) en de bedrijfsmatige waarden (blauw) weinig voorkomen. Voor het vormen van een projectgroep/organisatie/onderneming is het van belang dat ook deze waarden zich ontwikkelen.

Centrale waarden 1-meting

In de HVM wordt zichtbaar dat 'bewoners betrekken', 'bewoners ondersteunen', 'bewoners ontwikkelen', 'leren', 'toekomst goed tegemoet gaan' en 'rust' de meest voorkomende kernwaarden zijn. Dit zijn waarden die zich richting op activering, ontwikkeling en de toekomst. Er zijn bedrijfsmatige waarden zichtbaar (blauw). 'Structuur creëren' leidt tot 'respect voor elkaar' en 'successen behalen' tot 'toekomst tegemoet gaan'. Ook geven bewoners aan dat 'rust' er voor zorgt dat ze hierdoor het 'leven iets makkelijker maken'. Hoewel er niet bewust wordt ingezet op collectiviteit, zie je behoorlijk wat verbindingen. De verschillende initiatieven hebben veel gedeelde waarden. Ook uit andere data blijkt dat zij vanuit hetzelfde standpunt vertrekken: samen binnen hun initiatief en in de buurt werken aan de toekomst door lokaal ondernemerschap.



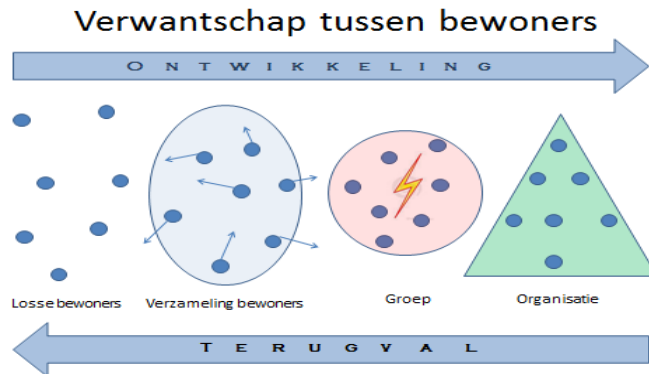
Conclusie ontwikkeling mentaliteit

Uit de HVM's en de interviews kan worden geconcludeerd dat bewoners bij de start zich meer richten op de buurt, zichtbaar in waarden als 'buurtcohesie' en 'groepsgevoel creëren'. Bij de 1-meting is dit niet het geval, hierin staat meer ontwikkeling en de toekomst centraal. Dit past bij de kanteling die het stadsdeel heeft gekozen met betrekking tot de werkwijze: inzet op lokaal ondernemerschap (economische component is groter dan in het begin) en collectiviteit eventueel als middel, maar niet als doel. Zo zie je dat er toch ook collectiviteit kan ontstaan als hier niet bewust op is ingezet. Opvallend is dat bij beide metingen 'respect voor elkaar' naar voren komt.

Groepsvorming

Met betrekking tot groepsvorming is dit voor elk initiatief anders te beoordelen. Zoals eerder gesteld wordt er niet ingezet op collectiviteit. Initiatieven vinden elkaar waar nodig, maar kennen allen een eigen

ontwikkelpad. Sommige initiatieven staan nog in de kinderschoenen en zijn nog een verzameling van bewoners (bv. Gildelab), anderen ontwikkelen zich al richting een organisatie (bv. Gastouderbureau).



Er lijkt sprake te zijn van een kanteling in de 'mindset' van bewoners dat voor het ontwikkelen van toekomstperspectieven en het oplossen van de dagelijkse levensvragen, minder gekeken wordt naar de voorzieningen van de overheid en eerder naar wat mensen en de directe omgeving zelf kunnen doen, individueel of in kleine groepen. De term BGW wordt niet meer gebruikt. De initiatieven gaan op in het algemene gedachtegoed van het Stadsdeel.

Ontwikkeling mentaliteit professionals

In elk pilotgebied zijn verschillende professionals betrokken en wordt er met een verschillende werkwijze gewerkt. Dit heeft gevolgen voor de rol van de betrokken professionals. In deze paragraaf wordt er eerst ingegaan op hun rollen en taken en vervolgens op de ontwikkeling van de mentaliteit.

Rollen en taken

In het proces zijn de rollen en taken een aantal keer gewijzigd, hierover is al een en ander gezegd in de paragraaf Organisatie & Werkwijze. In de huidige situatie ligt de projectleiding bij het stadsdeel. De projectleider heeft een monitorende functie met betrekking tot de verschillende initiatieven. Opvallend is dat er geen professionals meer actief zijn vanuit de welzijnsorganisaties en corporaties. Er wordt ingezet op de 'nieuwe' participatieprofessional: de zzp-er, woonachtig in West. Deze zzp-er kent de wijk en zorgt er voor dat het geld in de wijk blijft. Er wordt ingezet op maatwerk en ze zitten niet in de verantwoordingsstructuren die een professional van een organisatie wel heeft. Een aparte categorie zijn de zorgprofessionals die verbonden zijn aan de zorginstellingen (Cordaan en Mee). Zij zijn betrokken als begeleidende professionals van cliënten van Cordaan en Mee. Voor deze professionals is het een grote overgang: niet meer werken op basis van eigen zorgplan, maar in interactie met de klant/bewoners, veel meer overlaten en loslaten; niet zorgen voor, maar zorgen dat. Op deze doelgroep wordt verder ingegaan in de bijlage 'Bewoners met een beperking'.

Mentaliteit

Centrale waarden 0-meting

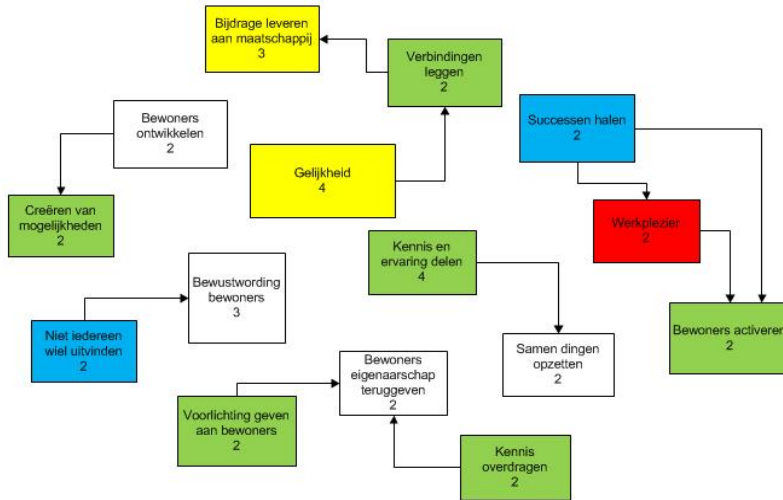
Uit onderstaande HVM komt naar voren dat de professionals aangeven dat 'gelijkheid' en 'kennis en ervaring delen' kernwaarden zijn. Ook 'bewustwording bewoners' en 'bijdrage leveren aan de maatschappij' zijn veel genoemd. Twee van deze kernwaarden zijn maatschappelijke waarden (geel) en worden dus als belangrijk gezien. Kenmerkend is dat er veel primaire proceswaarden (groen) genoemd zijn. Deze waarden zijn nodig voor het opzetten van een initiatief of bewoners door bewoners. Daarnaast zijn er veel verbindingen gelegd die leiden naar organisatiewaarden (wit). 'Niet iedereen wiel uitvinden' leidt tot 'bewustwording bewoners'. 'Voorlichting geven aan bewoners' en 'kennis overdragen' leiden tot 'bewoners eigenaarschap teruggeven'. 'Kennis en ervaring delen' leidt tot 'samen dingen opzetten'. De enige persoonlijke waarde (rood) is 'werkplezier'.

Aantal voorkomende doel-middel-relaties

→ 2

- Typen waarden
- Personele waarden
 - Bedrijfsmatige waarden
 - Primaire proceswaarden
 - Organisatie waarden
 - Maatschappelijke waarden

Collectieve HVM
 Pilot West
 0-meting professionals
 6 respondenten
 dmr: 2



Er is sprake van beginnende collectiviteit, aangezien het afbreekcriterium nog laag is, maar er wel enkele verbindingen gelegd zijn. Er zijn veel ‘eilandjes’ zichtbaar. Positief is dat de mentaliteit gericht is op het opzetten van initiatieven met een maatschappelijk belang.

Centrale waarden 1-meting

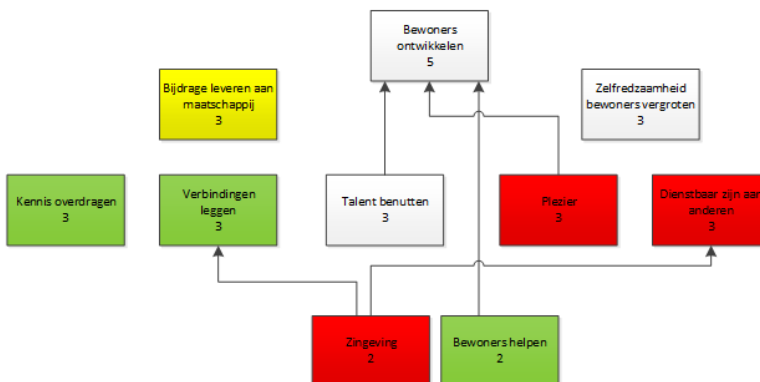
Bij de 1-meting wordt duidelijk dat ‘bewoners ontwikkelen’ centraal staat. Deze waarde wordt veel genoemd en er zijn relatief veel verbindingen mee gelegd. Dit is een organisatie waarde. Ook ‘kennis overdragen’ wordt veel genoemd. Professionals worden in hun werk gedreven door waarden als ‘zingeving’, ‘plezier’ en ‘bewoners helpen’. Veel waarden hebben te maken met faciliteren (‘dienstbaar zijn aan anderen’ en ‘verbindingen leggen’) in het belang van bewoners (‘talenten benutten’ en zelfredzaamheid bewoners vergroten’).

Aantal voorkomende doel-middel-relaties

→ 2

- Typen waarden
- Personele waarden
 - Bedrijfsmatige waarden
 - Primaire proceswaarden
 - Organisatie waarden
 - Maatschappelijke waarden

Collectieve HVM professionals west
 6 Respondenten
 Dmr: 2



Veel dezelfde kernwaarden worden genoemd door professionals, verbindingen zijn er nog niet zo veel. Dit duidt er op dat ze wel dezelfde uitgangspunten hebben, maar nog geen gedeeld gedachtepatroon. Hoewel alle initiatieven inzetten op lokaal ondernemerschap, worden er geen bedrijfsmatige waarden genoemd. Dit is deels te verklaren doordat de initiatieven nog niet in de fase zijn dat ze al zelfstandig verder kunnen en economisch rendabel zijn.

Conclusie ontwikkeling mentaliteit

De betrokken professionals zijn enthousiast en gedreven en zetten zich volop in om de initiatieven tot een succes te maken. Een deel van hen zijn zelfstandigen. Zij zien de initiatieven als een kans om al eerder gevormde idealen (zingeving) te ontwikkelen en te realiseren. Ze kennen geen verantwoordelijkheid richting een organisatie. Voor een deel gaat het om hoog opgeleide en actieve bewoners die ook voor hun eigen bestaan als zzp-ers kansen zien om vooruit te komen. Opvallend is dat bewoners ontwikkelen door bijna iedereen als kernwaarde wordt gezien. Ook zelfredzaamheid bewoners vergroten en talent benutten geven een hoger doel aan. Het duidt er op dat ze het van belang vinden dat bewoners weer meer zelf aan het stuur komen te staan. Hoewel er minder verbindingen zijn dan bij de 0-meting, worden de hier getekende waarden vaker genoemd.

Conclusie

Na een periode van vallen en opstaan is er een andere richting opgegaan in Bos en Lommer. Het speelveld van actoren is nu rustig door een heldere taakverdeling bij betrokken professionals. Er is vertrouwen vanuit de politiek, wat zich uit in financiële ruimte en ruimte voor de projectleider bij de uitvoering. Uitgangspunten van BGW zijn niet vergeten, maar ook niet meer leidend. Er is zich een nieuwe vorm van lokaal ondernemerschap aan het ontwikkelen, waarin bewoners initiatieven met sociaal-economische doeleinden aan het opzetten zijn.

Behoorlijk veel initiatieven houden zich bezig met lokaal ondernemerschap. Dit doen ze op hun eigen tempo, met hun eigen ontwikkelpad. Hoewel collectiviteit niet het doel is, zie je in de HVM's dat bewoners en professionals wel veel dezelfde kernwaarden, maar niet hetzelfde gedachtepatroon hebben. Dit is deels te verklaren doordat ze ook niet bewust inzetten op collectiviteit. Ze richten zich bij de 1-meting op waarden die te maken hebben met ontwikkeling en de toekomst. Met betrekking tot groepsvorming is er geen geheel ontstaan. Verbinding tussen initiatieven wordt gezocht waar nodig. Begeleiding is op maat gezocht door (zelfstandige) professionals uit de buurt te betrekken.

4B NOORD

Plan van Gool

Plan van Gool is een kleine buurt in Amsterdam-Noord, gelegen onder het Bukslotermeerplein en ingesloten door de Nieuwe Purmerweg en de A10. Er wonen ongeveer 3000 mensen. De buurt bestaat uit ongeveer 1400 woningen, gegroepeerd in deels aaneen geschakelde flats, die worden beheerd door Ymere en Eigen Haard. De meeste huizen zijn huurwoningen. Enkele delen van flats staan leeg. Op veel terreinen ligt het gemiddelde lager dan het gemiddelde in andere buurten van Noord, zelfs op of onder het gemiddelde van aandachtswijken.

Als je je in de wijk begeeft zie je veel groen. In het midden bevindt zich een plein, waar onder andere een basisschool zit gevestigd. Er zijn weinig voorzieningen zoals winkels of speelgelegenheden in de buurt zelf (wel op het aangrenzende Bukslotermeerplein). Gezien de bevolking is er een diversiteit aan bewoners: bewoners die er al heel hun leven wonen, studenten, ouderen, kunstenaars, gezinnen met een diversiteit aan nationaliteiten (voornamelijk Suriname en Nederlandse Antillen, Marokko en Turkije) en een klein aantal ondernemers. De werkloosheid is hoog (ongeveer 70%) en veel mensen hebben een uitkering of zitten in de bijstand. Lange tijd is er weinig geld vrijgemaakt door de gemeente om extra aandacht te besteden aan Plan van Gool. Dit resulteert in afnemende leefbaarheid en bewoners die wegtrekken uit de wijk.²⁷



Momenteel is er een renovatie gaande in de buurt, wat heeft gezorgd voor verdeeldheid binnen de buurt. Enerzijds zijn er veel problemen zoals vervuiling van de wijk, criminaliteit, hangjongeren, werkloosheid en verloedering. Anderzijds is de buurt te kenmerken als rustig en groen, met een centrale ligging in Noord en met een goed bereik richting de stad en het platteland.

Kenmerken pilotgebied bij de start:

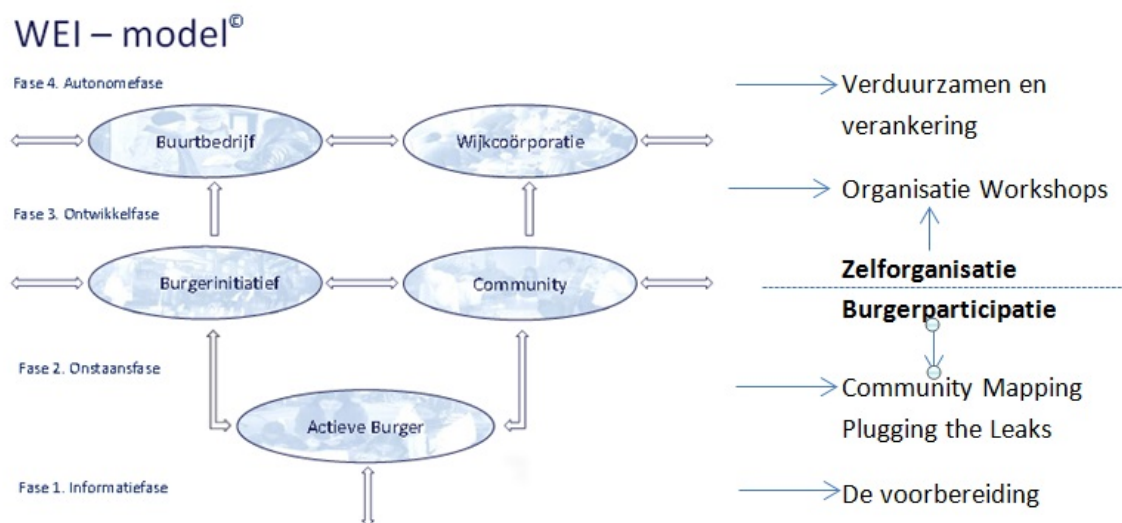
- klein pilotgebied met relatief weinig inwoners, duidelijk afgeschermd tussen verschillende doorgangswegen.
- weinig initiatieven in het verleden georganiseerd (alleen door de Bewonerscommissie)
- weinig professionele organisaties gevestigd in de buurt (alleen twee woningbouwcorporaties)
- weinig tot geen financiële investeringen in de wijk afgelopen jaren

²⁷ Gemeente Amsterdam Noord (2012) *De Staat van het Plan van Gool 2011*.

Organisatie & Werkwijze

In Plan van Gool is door het Stadsdeel een zelfstandige professional ingehuurd als procesmanager. Deze procesmanager heeft een regiefunctie. In deze functie zet de procesmanager een visie uit binnen een flexibel kader. Bij de start is er aan de hand van een bepaald budget door de procesmanager een team van professionals samengesteld, alleen met een duidelijke rol- en taakverdeling. De procesmanager is aanspreekpunt richting stadsdeel en de buitenwereld, observeert en signaleert voortdurend en coacht de andere professionals waar nodig. Er is sprake van een sterke processturing. Er is een opbouwwerker aangesteld die de rol van bewonerscoach op zich heeft genomen. Dit is de persoon die het dichtst bij de bewoners staat. De overige professionals werken hier omheen en leggen verbindingen, faciliteren en ondersteunen. Ten slotte wordt er gewerkt volgens verschillende fasen, waarin per fase professionals worden ingehuurd voor training en intervisie.

De werkwijze die gehanteerd wordt is het WEI-model. Dit model werkt in verschillende fasen toe naar een buurtbedrijf en wijkcoöperatie. WEI staat voor Wijk Economisch Instream model. Centraal staat het collectief werken aan de wijk, waarbij gewerkt wordt aan de productie, consumptie en distributie van diensten en producten, waarbij bewoners op elk moment kunnen toetreden en uitstromen²⁸. Deze werkwijze werkt als leidraad. Dit betekent dat het een open model is en de uitvoering afhangt van de omgeving. Het WEI-model bestaat uit verschillende fasen: de informatiefase, de ontstaansfase, de ontwikkelfase en de autonomefase. De verschillende stappen van de methode BGW komen hierin terug, zie onderstaand model:



Fase 1: Informatiefase (januari 2013-maart 2013)

In deze fase worden bewoners geïnformeerd over de kansen die BGW biedt voor de wijk, de community en het individu. Er zijn ontzettend veel middelen ingezet om bekendheid in de wijk te genereren (activiteiten bij scholen, thee-bijeenkomsten, informatie-avonden, flyers, enz.). Er is veel ingezet op persoonlijk contact. In deze fase draaide het om exposure en is er een sense of urgency gecreëerd door in te zetten op het verbeteren van de wijk en ontwikkelen van jezelf. Pas later werd er gesproken over het mogelijk opzetten van een bedrijf. Kernwoorden zijn tastbaar, toegankelijk en praktisch.

²⁸ Hier is een beknopte uitleg van het WEI-model weergegeven. Voor meer informatie over het WEI-model:

<http://auradeklyn.nl/WEI-model.pdf>

Fase 2: Ontstaansfase (april 2013-juni 2013)

In deze fase wordt er voor en met burgers gewerkt aan het ontwikkelen van burgerinitiatieven die problemen in de wijk kunnen aanpakken. Er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van plannen die potentie hebben initiatieven en bedrijven te kunnen worden. Daarnaast wordt er gewerkt aan community vorming om inbedding in de wijk te krijgen. Van bewoners informeren en activeren naar bewoners vasthouden. Bewoners krijgen ondersteuning bij de ontwikkeling van hun initiatief en het ontstaan van een wijkgemeenschap.

Bij de Kaart van de buurt bijeenkomsten werd al snel duidelijk dat bewoners aan de slag willen. Hier is het programma op aangepast: Wat wil jij aan je buurt verbeteren? Is er draagvlak voor in de buurt? Met deze vragen gingen bewoners aan de slag, kleine plannen schrijven en buurtonderzoek doen.

Fase 3: Ontwikkelfase (september-december 2014)

Er wordt via de methode Action Learning gewerkt aan zelforganisatie. Bewoners gaan zelf aan de slag en worden ondersteund door middel van reflectie en trainingen. Er wordt toegewerkt naar een zelfstandige organisatie. Bewoners werd de keuze gesteld al dan niet een intensief trainingstraject (ondernemerscursus) te volgen, waar in 12 weken is ingegaan op thema's als pitchen, netwerken, begroten, marketing enz. Bewoners die graag een bedrijf wilden opzetten kozen voor deze optie en ondertekenden hiervoor een contract. Zo konden ze al snel kennismaken met aspecten uit het bedrijfsleven. Kennis, learning by doing (werken aan je eigen plan) en uitwisseling stonden centraal. Eén dag per week vonden deze trainingen plaats. Daarnaast was er één avond per week intervisie. Hierbij waren ook de overige bewoners aanwezig, die per initiatief zijn begeleid door een professional. Door middel van kleine stapjes bleef het voor bewoners praktisch en realistisch. De initiatieven en bedrijfjes ontwikkelden zich en dit zorgden enerzijds voor het maken van keuzes, bijkomende conflicten onderling en het bijstellen van doelen. Anderzijds zorgden dit ook voor kleine successen, die werden gevierd met buurtfeestjes.

Fase 4: Autonome fase (januari 2014- ...)

In de vorige fasen is er toegewerkt aan bewonersinitiatieven en buurtbedrijven. De initiatiefnemers zijn verbonden met elkaar in een flexibel netwerk, de wijkcommunity, waarbij zij diensten ruilen en elkaar ondersteunen waar nodig. Een aantal initiatiefnemers hebben zich verenigd in de Coöperatieve Vereniging Samen Krachtig Plan Van Gool. De coöperatie beheert, programmeert en exploiteert een buurtcentrum in de wijk: Het Breedhuis. In deze fase is toegewerkt naar de zelfstandigheid van de bewonersinitiatieven en buurtbedrijven als ook de Coöperatieve Vereniging Samen Krachtig Plan Van Gool: nadenken over een juridische vorm, het verkrijgen van een fysieke ruimte en op zoek naar verdienmodellen voor initiatieven en de wijk als geheel. Er is een communityfacilitator aangesteld die langzaam taken van professionals overneemt, er is een Coöperatieve Vereniging ontstaan en de bedrijfjes en initiatieven zijn allen gestart. Ten slotte wordt er gewerkt aan een financieringsconstructie, voor een gezonde financiële toekomst van Plan van Gool.

Kernelementen werkwijze:

- Werkwijze is een stappenplan wat dient als kader
- Open en flexibel systeem: de werkwijze beweegt mee met het proces
- De procesmanager stuurt bij de start aan op inhoud en proces, langzaam steeds meer naar alleen proces (bewoners leiden inhoud)
- Randvoorwaarden aan de buitenkant worden geregeld door de professionals (DWI en stadsdeel)
- De procesmanager observeert, checkt, observeert en checkt nogmaals voordat er gehandeld wordt
- De procesmanager coacht de overige professionals waar nodig
- Duidelijk rol- en taakverdeling professionals: De procesmanager zit aan de achterkant, de bewonerscoach aan de voorkant en de andere professionals werken hier om heen.

Globale procesbeschrijving

In een periode van bijna twee jaar is Plan van Gool enorm veranderd. Een aantal thema's in het proces worden hier uitgelicht.

Bindmiddel communityvorming

In Plan van Gool was de 'sense of urgency' meteen aanwezig. Bewoners gaven aan dat het 'niet erger kon' in de buurt en dat het 'nul-punt' was bereikt. Hiermee doelden ze op de mate van individualisme, de criminaliteit, de hangjongeren en de vuile straten en stinkende trappenhuizen. Behalve de woningbouwcorporaties hebben zich geen maatschappelijke organisaties gevestigd in Plan van Gool. Er is jaren amper geïnvesteerd in de wijk. Er is een bewonerscommissie die activiteiten organiseert, maar die door de jarenlange strijd om renovatie veel aanhangers heeft verloren. Deze pilot werd gezien als kans om eindelijk wat te doen voor de buurt. Hoewel in Plan van Gool nog maar 'weinig ballen in het spel' zijn bij de start van de pilot en de sense of urgency hoog is, voorspelden menig professionals dat er hier weinig tot niks van de grond zou komen. Inmiddels is er veel veranderd (zie Resultaten).

Leeromgeving en conflicthantering

Na een drukbezochte informatiefase bij de start (ruim 70 bewoners op de informatie-avonden) is er begonnen met het creëren van een leeromgeving. De meerwaarde ligt in eerste instantie op het willen verbeteren van de buurt. Bewoners geven al snel aan dat ze aan de slag willen en hier wordt het proces dan ook op afgestemd. Er blijken nog veel verbeterpunten te liggen in de wijk en de bewoners worden aan het werk gezet. Vanaf het begin wordt er sterk ingezet op learningbydoing en action learning. De procesmanager geeft meteen aan de kaders uit te zetten, maar niet alleen de inhoud te bepalen. Hierin gaan de bewoners een steeds grotere rol spelen. Het eerste jaar zijn de bewoners nog vooral volgend. Ze geven aan waar hun behoeften liggen en laten hun mening horen. Ze zijn eigenwijs en laten zich niks wijs maken. Hoewel er regelmatig discussies en ruzietjes zijn, gaan bewoners aan het eind van de dag lachend de deur uit ('doorbraak'). Tijdens de trainingsfase wordt de leeromgeving verder vormgegeven: structuur, groepsvorming, samenwerking en conflict staan centraal. De trainers benadrukken dat je bij elke training goed moet peilen hoe de sfeer is in de groep. Als er negatieve zaken spelen, dienen deze eerst uitgesproken te worden. Bewoners beseffen steeds meer dat het een grote verantwoordelijkheid is om dit op te zetten. Tijdens de trainingsfase voelen bewoners zich steeds verder gesterkt om op te komen waar zij voor staan. Ze zetten in op het groepsgevoel en willen alles 'samen' beslissen. Aan het eind van de trainingsfase wordt het langzaam steeds meer bewonersgestuurd. Er kan gesteld worden dat de 'kanteling' hier start. Tijdens de verankering worden er kleine stappen gezet om dit verder door te zetten en er een levensvatbare organisaties van te maken.

Processturing en loslaten door professionals

De procesmanager heeft vanaf het begin aangegeven vooral op het proces te sturen. Naarmate het proces vordert zijn bewoners mondiger geworden en weten ze beter waar hun krachten liggen. Er zijn werkgroepen opgesteld en het beheer van het Breedhuis is in handen van de bewoners. Bewoners vragen een meer coachende en ondersteunende rol, de inhoud willen ze namelijk zelf bepalen. Deze coachende en ondersteunende rol van professionals vraagt om andere competenties. Ook professionals hebben hierin coaching nodig. Hoewel hier hard aan wordt gewerkt, blijven professionals soms terugvallen in hun oude gewoonten.

Snelheid van de aangroei van de gemeenschap

Hoewel er in de informatiefase veel bewoners aanwezig zijn, neemt dit in de fase waarin de kaart van de buurt wordt gemaakt enigszins af. Het vraagt veel tijd, sommige bewoners zijn nog afwachtend of willen zich nog niet committeren. In de trainingsfase groeit het aantal bewoners weer, aangezien de trekkers op zoek gaan naar vrijwilligers voor hun initiatieven. Wanneer de kaders zijn uitgezet en er daadwerkelijk over bepaalde initiatieven is doorgepraat zijn er meer (dezelfde of andere) mensen in beeld gekomen. Uiteindelijk doen er ongeveer 150 mensen mee, sommige heel actief, andere alleen bij een bepaalde activiteit. De trekkers (ongeveer 10 bewoners die ook het trainingstraject hebben gevolgd) leiden het. Sommige initiatieven worden gevormd door een individu, anderen door een groep. Het

splitsen van bewoners in twee groepen (bedrijf of initiatief) zorgde voor een spannende periode met betrekking tot groepsvorming. Sommige bewoners willen ondernemers worden, anderen alleen leuke dingen in de buurt organiseren. Dit heeft er in eerste instantie voor gezorgd dat deze groepen wat van elkaar af kwamen te liggen. Bij het daadwerkelijke starten van de initiatieven/bedrijven in combinatie met het verkrijgen van het Breedhuis is deze afstand minder geworden. Daarnaast zorgt zichtbaarheid voor het aantrekken van nieuwe bewoners. In de autonome fase ontstaat er een 'organisatie' van bewoners, waarbij professionals steeds meer afstand nemen en bewoners zelf zorgen voor hun community. Het afvallen of aantrekken van bewoners maakt hierin geen verschil, ook conflicten worden beslecht. De organisatie is nu sterk genoeg om te blijven bestaan.

Resultaten

Momenteel zijn er 9 bewonersinitiatieven en 8 buurtbedrijven verbonden met elkaar in een flexibel netwerk: de wijkcommunity. Zij ruilen diensten en ondersteunen elkaar waar nodig. Een aantal ondernemers en initiatiefnemers hebben zich verenigd in de Coöperatieve Vereniging Samen Krachtig Plan Van Gool. De coöperatie beheert, programmeert en exploiteert een buurtcentrum in de wijk: Het Breedhuis. Er zijn ongeveer 75 trekkers van werkgroepen, bedrijven en initiatieven. Tijdens wijkmomenten zoals feesten, schoonmaakacties etc. komen er meer vrijwilligers helpen. Het bestand van vrijwilligers is momenteel 140. Het aantal aanwezigen op het feest in juni waren er ongeveer 200.

<p>Bedrijven:</p> <p>Sociaal Restaurant</p> <p>Samen Kringloop</p> <p>Creatief atelier</p> <p>Wellness</p> <p>Kleding herstelservice metNaaicursussen</p> <p>Schoonmaak bedrijf</p> <p>Natuurspeelplaatsen</p> <p>Festival organisatie</p> <p>ICT</p>	<p>Initiatieven:</p> <p>Breednieuws</p> <p>Breed TV</p> <p>Gewoon Schoon</p> <p>Taalles voor de buurt</p> <p>Huiswerkbegeleiding</p> <p>BuurtContact</p> <p>Feestcommissie</p> <p>De WK groep</p> <p>De intellectuele praatgroep</p>
---	--

In het Breedhuis zijn verschillende bedrijven gestart: Het Sociaal Restaurant, Samen Kringloop (opruimcoach), het Creatief atelier, Wellness en een Kledingherstelservice met naailessen. Daarnaast wordt er gewerkt aan Natuurspeelplaatsen in de wijk, is er een bedrijf die zich richt op het schoonhouden van de buurt en zijn er een festivalorganisatie en ICT-bedrijf.

Ook zijn er verschillende initiatieven gestart: door middel van Breednieuws en Breedtv wordt er aandacht besteed aan de gebeurtenissen in de wijk, Gewoon Schoon richt zich op schoonmaakacties in de wijk en het Contactinitiatief op eenzame bewoners. Daarnaast is er een groep mannen die zich verenigd hebben in een intellectuele praatgroep en is er een feestcommissie.

Sociale effecten in de wijk

Tussen de deelnemende bewoners is de sociale cohesie enorm toegenomen. Ze groeten elkaar op straat, spreken elkaar aan, helpen elkaar en wijzen elkaar op kansen voor hun initiatief. De bewoners hebben elkaar gevonden in de meeste initiatieven. De een kan koken en de ander kan naaien en de ander kan een flyer te maken. Op 3 na bestaan de bedrijven en initiatieven uit meerdere personen. Onzekerheid kan ontstaat als de trekker wegvalt. In de wijk is er lange tijd geen effect geweest. Door de komst van het Breedhuis is dit nu langzaam aan het ontstaan. Bewoners komen even binnenlopen en geven aan dat ze ook graag iets willen doen. Het is bekend in de buurt en dit zorgt voor aantrekkingskracht. De subjectieve veiligheid bij deelnemende bewoners is toegenomen. Het gaat weer

de goede kant op met de wijk. Objectief gezien is er weinig verandering. Er is bijvoorbeeld nog steeds veel rommel op straat en de criminaliteit is niet afgenomen.

Economische effecten in de wijk

Verschillende bedrijfjes zijn inmiddels gestart in het Breedhuis. Dagelijks worden er activiteiten georganiseerd. De eerste opdrachten waren afkomstig van Stadsdeel Noord, Egen Haard en Ymere, Rabobank, Rotary, Combiwel, Buro DeKlyn en Samen Inc. Daarnaast zijn inkomsten afkomstig van bewoners uit de wijk die hun kleding laten herstellen, een kinderfeestje laten organiseren, spullen komen kopen in de kringloop, kleren laten maken in de kleding herstel winkel, komen eten in het restaurant of gemasseerd worden bij wellness. Veel deelnemende bewoners weten hoe ze subsidie moeten aanvragen en proberen opdrachten te genereren. Er wordt geld gegenereerd, maar bewoners zijn nog niet financieel onafhankelijk of uit de uitkering.

Ontwikkeling zelforganiserend vermogen en mentaliteit bewoners

In het interpretatiekader (bijlage 3) is aangegeven dat er bij het zelforganiserend vermogen wordt gekeken naar drie begrippen: vaardigheden, motivatie en netwerk. Bij de mentaliteit wordt de mindset in kaart gebracht.

Vaardigheden

Bij de deelnemende bewoners zie je een grote sociale ontwikkeling. Ze groeten buurtbewoners en praten meer met mensen op straat. Daarnaast is er meer vertrouwen in elkaar en durven bewoners zich meer te uiten. Na de trainingsfase heeft er een kanteling plaatsgevonden: bewoners wilden meer zelf bepalen. Ze hebben een visie gevormd en hebben eigen ideeën over hoe ze verder willen. Soms leidt dit tot conflicten, maar dat wordt weer opgelost (soms onder begeleiding van professionals). Degene die moeite hebben met de taal, durven zich langzaam ook meer te uiten. Er is een leeromgeving gecreëerd waarin dat kan. Bewoners werken goed met elkaar samen en de meeste voelen zich verbonden met de community.

Ook heeft een deel van de bewoners in de trainingen veel organisatievaardigheden geleerd door middel van Action Learning. Aan de hand van verschillende thema's werkten ze één dag per week aan de ontwikkeling van hun bedrijfje: presenteren, pitchten, netwerken, ontwikkelen van een huisstijl, boekhouden, ontwikkelen van een huisstijl enz. Ze leren hoe ze van idee tot uitvoering komen (plan schrijven, subsidies aanvragen). De initiatieven worden los begeleid. Aan elk initiatief is een professional gekoppeld.

Motivatie

In het begin van de pilot was het voor een deel van de bewoners nog 'eng' om mee te doen. Anderen waren meteen enthousiast, omdat ze nu eindelijk iets aan de buurt konden doen. Door de trainingen, intervisie en begeleiding geven bewoners aan steeds meer een ondernemende levensstijl te krijgen. De bewoners die meedoen gaan steeds meer aanpakken, zijn wakker geschud wat betreft de mogelijkheden in hun wijk en hun eigen talenten. Tussentijdse successen hebben ervoor gezorgd dat bij de meesten de motivatie hoog bleef. Tegenslagen houdt ze niet tegen, 'want we zijn nu al zo ver gekomen'.

Netwerk

Inmiddels zijn in de wijk al veel mensen bekend met de bewonersinitiatieven, buurtbedrijven en de Coöperatieve Vereniging Samen Krachtig Plan van Gool door activiteiten, het Breedhuis en posters/flyers. Deelnemende bewoners geven aan dat hun netwerk sterk vergroot is, zowel in de buurt als naar de buitenwereld toe. Door hun meer ondernemende levensstijl, hebben ze meer durf en benaderen ze bewoners en professionals eerder.

Mentaliteit

Op het moment dat er bewoners werden betrokken bij de start van de pilot (voorjaar 2013) heeft er een

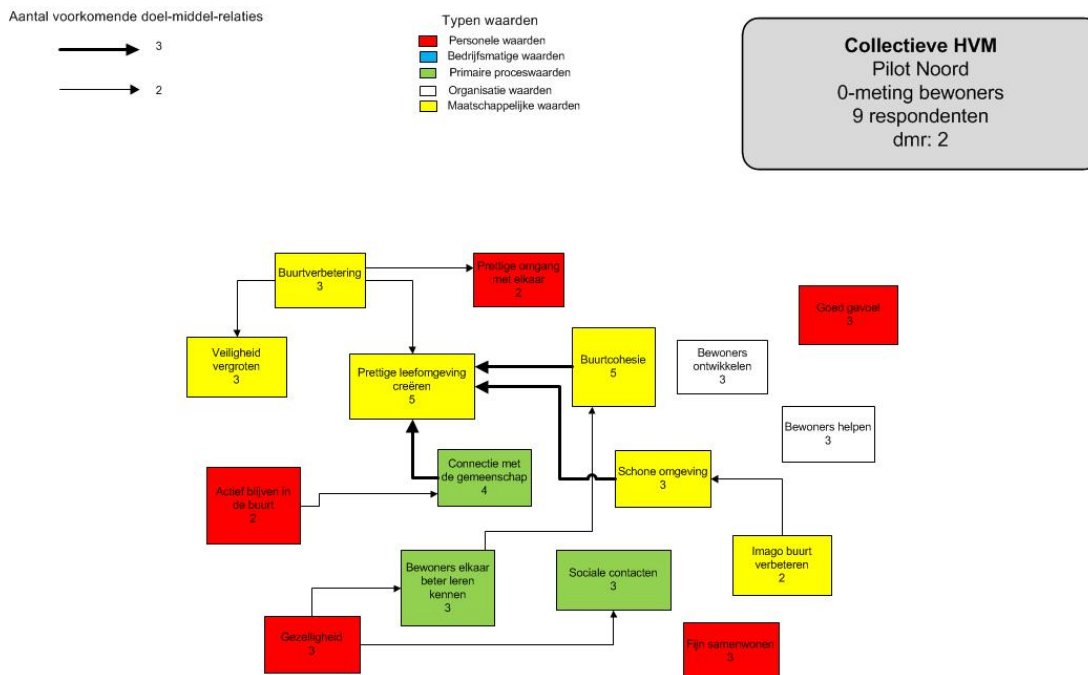
eerste meting plaatsgevonden. Na de ontwikkelfase (voorjaar 2014) heeft de tweede meting plaatsgevonden. Een groot gedeelte van de bewoners uit de 0-meting is nog steeds actief.

In het interpretatiekader is weergegeven dat het bij de mindset draait om de waarden en overtuigingen van bewoners en of hierin collectiviteit zichtbaar is. De mindset wordt gemeten aan de hand van een laddering-interview. In dit interview wordt er aan bewoners gevraagd welke taken ze verrichten of hebben verricht met betrekking tot bewonersinitiatieven. Vervolgens wordt de volgende vraag gesteld: waarom vindt u dit belangrijk? Hierdoor ontstaat er een waardenreeks en kan het denkpatroon van de bewoner in kaart worden gebracht. Hieruit wordt duidelijk welke waarden bewoners als kernwaarden zien en wat hun drijft in de deelname aan de pilot BGW.

Er zijn verschillende type waarden te onderscheiden. In de collectieve HVM (Hierarchical Value Map) wordt er onderscheid gemaakt tussen personele waarden (het gaat hier om waarden die voor de respondenten van persoonlijk belang zijn), bedrijfsmatige waarden (het betreft waarden voor de optimalisering van bedrijfsvoering van bewonersinitiatieven), primaire proces waarden (dit zijn waarden die te maken hebben met de kerndiensten of producten van bewonersinitiatieven), organisatiewaarden (hierbij gaat het over zaken die voor de initiatieven als geheel belangrijk zijn en een hoger doel dienen) en maatschappelijke waarden (dit betreffen waarden die te maken hebben met de bedoelde maatschappelijke effecten). De nummers onder een waarde geven aan hoe vaak die desbetreffende waarde is voorgekomen in de groep geïnterviewden. De dikte van de lijn geeft de frequentie van een relatie weer tussen bepaalde waarden. Hoe dikker de lijn, hoe vaker de relatie tussen twee waarden is genoemd. De relatie tussen bepaalde waarden komt dan collectief voor onder actieve bewoners.

Centrale waarden 0-meting

Als we onderstaande HVM analyseren zien we dat waarden als ‘buurtcohesie’ en ‘prettige leefomgeving creëren’ de meest voorkomende kernwaarden zijn. De verbindingen die het meest voorkomen leiden van ‘schone omgeving’, ‘buurtcohesie’ en ‘connectie met de gemeenschap’ allen naar ‘prettige leefomgeving creëren’. Er is dus een grote behoefte aan deze kernwaarde. Op het gebied van maatschappelijke waarden (geel) is collectiviteit zichtbaar. Bewoners vinden deze waarden erg belangrijk. Andere vaak genoemde waarden zijn persoonlijke waarden: ‘goed gevoel’, ‘fijn samenwonen’ en ‘gezelligheid’. Meerdere bewoners geven aan dat ‘gezelligheid’ leidt tot ‘bewoners elkaar beter leren kennen’ en tot ‘sociale contacten’. Er zijn geen bedrijfsmatige waarden genoemd en slechts een tweetal organisatiewaarden: ‘bewoners ontwikkelen’ en ‘bewoners helpen’. Hier is nog weinig collectiviteit in te zien. Op het gebied van organisatiewaarden zullen bewoners zich nog moeten ontwikkelen om tot een mentaliteit te komen die zich richt op het opzetten van initiatieven of bedrijven.



Centrale waarden 1-meting

Tussen de 0-meting en 1-meting heeft ongeveer een jaar tijd gezeten. In onderstaande HVM wordt duidelijk dat de bewoners een 'prettige leefomgeving creëren' nog steeds als kernwaarde zien. Deze is vaak genoemd en kent veel verbindingen. 'Wijkontwikkeling door bewoners', 'gezelligheid', 'buurtverbetering', 'bewoners elkaar helpen' en een 'schone omgeving' zijn belangrijke onderliggende waarden hiervan. Ook persoonlijke waarden als 'plezier' en 'goed gevoel' worden veel genoemd. Organisatiewaarden als 'leren' en 'samen dingen opzetten' komen ook veel voor. Vooral op het gebied van maatschappelijke waarden kennen de bewoners een gedeeld gedachtepatroon. Opvallend is dat er veel waarden genoemd zijn van maatschappelijk of persoonlijk belang, dat ze vaak gericht zijn op het verbeteren van de buurt en dat ze het van belang vinden met elkaar dingen op te zetten.

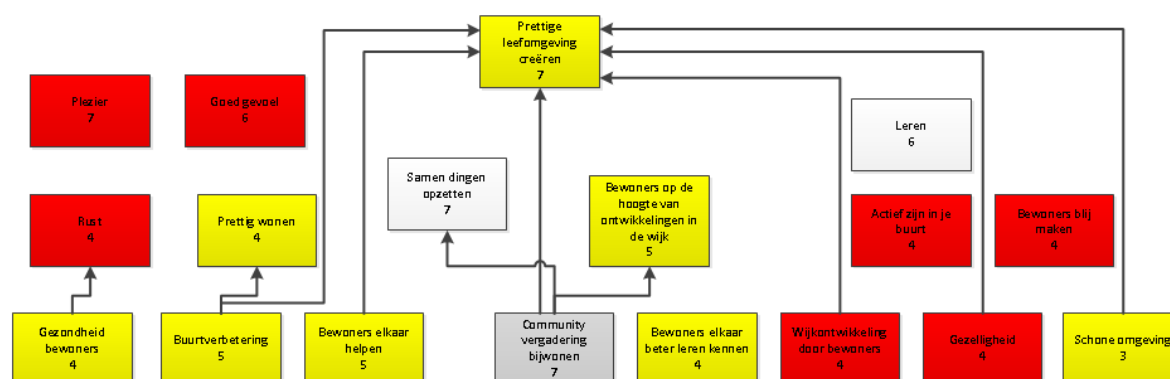
Aantal voorkomende doel-middel-relaties

→ 3

Typen waarden

- Personele waarden
- Bedrijfsmatige waarden
- Primaire proces waarden
- Organisatie waarden
- Maatschappelijke waarden

Collectieve HVM bewoners
initiatieven en bedrijven
12 Respondenten
Dmr: 3



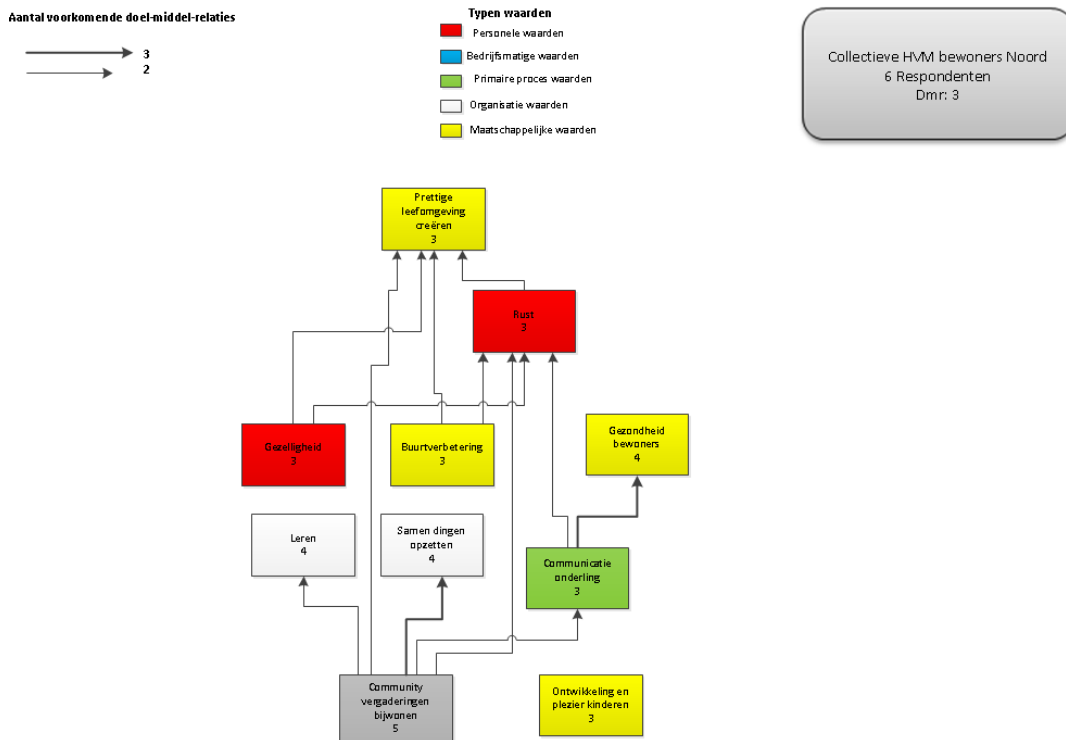
Als we dit vergelijken met de 0-meting zien we een aantal nieuwe waarden, zoals 'wijkontwikkeling door bewoners' en 'bewoners op de hoogte van ontwikkelingen wijk'. Dit wijst er op dat bewoners het belangrijk vinden niet alleen in een prettige leefomgeving te wonen, maar ook zelf een bijdrage leveren. Een waarde als 'leren' geeft aan dat bewoners zich graag willen ontwikkelen en 'samen dingen opzetten' laat zien dat bewoners hechten aan collectiviteit binnen de wijk.

Omdat in de ontwikkelfase de bewoners zijn gesplitst in twee groepen (bedrijven en initiatieven), volgt hier ook een overzicht van de subculturen.

Centrale waarden bedrijven

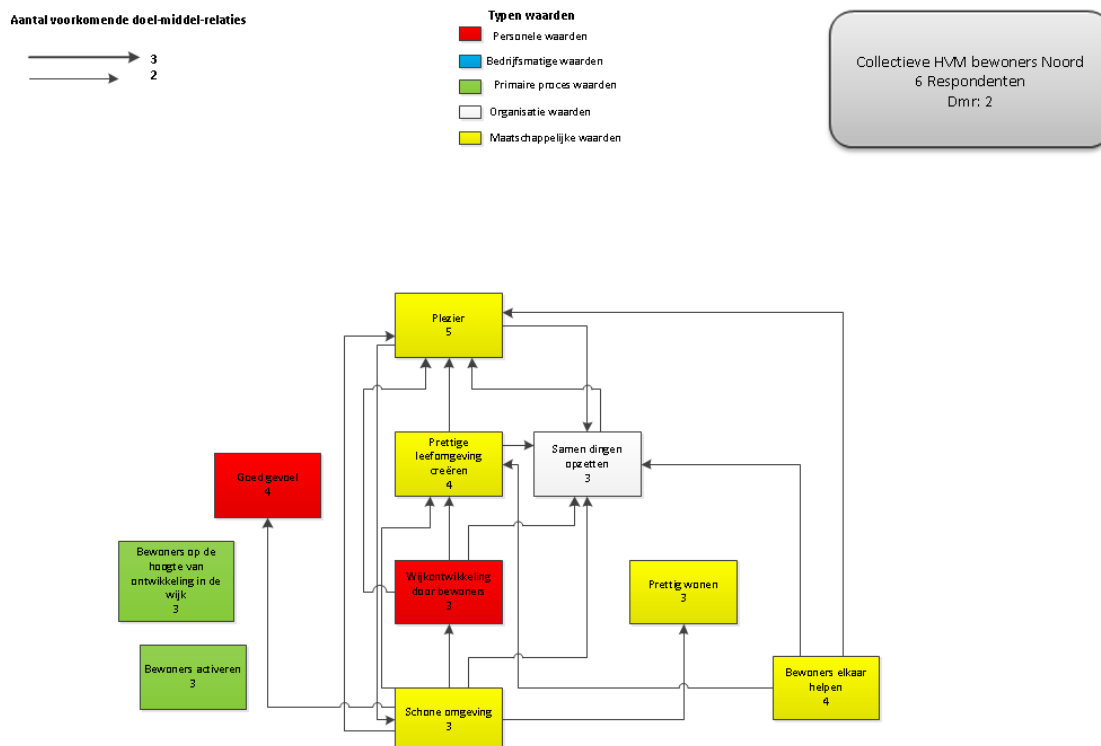
Opvallend is dat bij bewoners die zich richten op een bedrijf naast 'prettige leefomgeving creëren' ook 'rust' als kernwaarde wordt gezien. Het 'bijwonen van communityvergaderingen', 'communicatie onderling', 'gezelligheid' en 'buurtverbetering' leiden tot deze waarde. Hoewel dat hier niet naar voren komt is uit interviews gebleken dat rust ook ontstaat doordat ze financieel onafhankelijker kunnen worden. Dit (ondersteund met andere data) geeft aan dat hiervoor deze waarden niet of nauwelijks aanwezig waren in de buurt, maar dat daar wel behoefte aan was. Hoewel deze bewoners bezig zijn met het ontwikkelen van hun bedrijfje, noemen ze nog geen bedrijfsmatige waarden. Wel geven veel bewoners aan 'leren' belangrijk te vinden. Deze stap gaat hieraan vooraf. Daarnaast geeft het ontbreken

van bedrijfsmatige waarden aan dat het belang van de buurt hoog in het vaandel staat. Er is al een gedeeld waardepatroon door de vele verbindingen tussen verschillende waarden.



Centrale waarden initiatieven

Bewoners die een initiatief ontwikkelen, zijn naast ‘prettige leefomgeving creëren’ gericht op ‘plezier’ en ‘samen dingen opzetten’. Hieraan ligt onder andere ten grondslag dat ‘bewoners elkaar helpen’ als belangrijke waarde wordt gezien. Ook een ‘schone omgeving’ is een belangrijke maatschappelijke waarde.



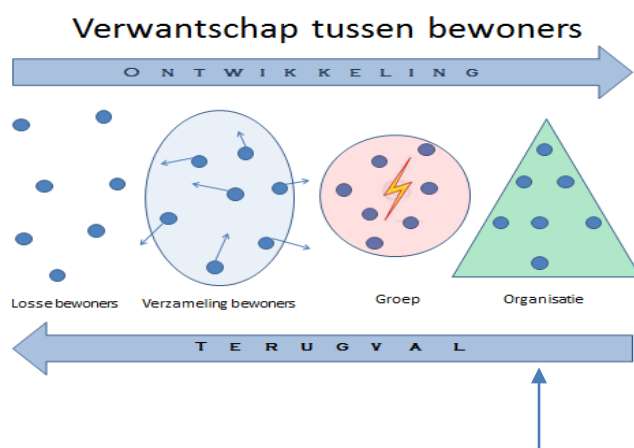
Deze groep bewoners geven aan graag activiteiten met elkaar te organiseren ('bewoners activeren' en 'wijkontwikkeling door bewoners') evenals dat ze weten wat er speelt ('bewoners op de hoogte van ontwikkelingen in de wijk'). Er zijn veel verbindingen tussen de verschillende waarden en de collectiviteit is hoog. Deze groep kent veelal dezelfde uitgangspunten, gericht op het verbeteren van de leef- en woonomgeving.

Conclusie ontwikkeling mentaliteit

Opvallend is dat er ten tijde van de 1-meting wel veel collectiviteit zichtbaar is bij de groep die zich richten op een bedrijf en de groep die zich richten op een initiatief. Het geheel kent nog minder collectiviteit. Het Breedhuis kan er voor zorgen dat deze groepen weer dichterbij elkaar komen. Daarnaast is het opvallend dat organisatie- en bedrijfsmatige waarden weinig voorkomen. Uitgangspunten zijn in eerste instantie op maatschappelijk en persoonlijk vlak. Ook is er meer eigenaarschap in de buurt. Bewoners geven aan dat het belangrijk is dat ze zelf de wijk ontwikkelen, samen dingen opzetten en op de hoogte zijn van de gebeurtenissen in de buurt.

Groepsvorming

Met betrekking tot de groepsvorming is Plan van Gool in een vergevorderd stadium. Dit betekent niet dat terugval niet mogelijk is. In de ontstaansfase is de naam Samen Krachtig Plan van Gool ontstaan. Dit was de basis voor de huidige community. 2014 stond in het teken van communityontwikkeling en verankering. Eerder is al aangegeven dat dit geresulteert heeft in de start van bedrijfjes en initiatieven (verbonden met elkaar in een flexibel netwerk: wijkcommunity), een juridische vorm (Coöperatieve Vereniging) en een buurtcentrum. Er is een bewoner als community facilitator aangesteld door bewoners via een democratische sollicitatieprocedure. Deze facilitator zal langzaam meer taken van de professionals overnemen. Samen Krachtig Plan van Gool voldoet aan de kenmerken van een organisatie, aangezien het wegvallen of bijkomen van bepaalde personen niet zorgt voor een terugval. Wel spelen er nog regelmatig conflicten, die kunnen zorgen voor andere verhoudingen in de groep. Hiërarchie, verantwoordelijkheden en taakverdeling zijn aspecten waar regelmatig over gesproken dient te blijven worden wil de organisatie in stand blijven. Daarnaast geven bewoners aan dat het aanwezig zijn van een professional nog steeds van belang is: als aanspreekpunt, vertrouwenspersoon of bemiddelaar.



Mentaliteit professionals

In elk pilotgebied zijn verschillende professionals betrokken en wordt er met een verschillende werkwijze gewerkt. Dit heeft gevolgen voor de rol van de betrokken professionals. In deze paragraaf wordt er eerst ingegaan op hun rollen en taken en vervolgens op de ontwikkeling van de mentaliteit.

Rollen en taken

Vanaf het begin was er een heldere taak- en rolverdeling onder de professionals. Door het proces heen hebben de professionals verschillende taken gekend. In het begin was de procesmanager vooral bezig met de randvoorwaarden voor de werving en de start. De bewonerscoach had een grote taak in het informeren en activeren van bewoners. Later verschoof dit: alle professionals hadden de taak te

faciliteren. Dit betekende enerzijds coachen en begeleiden van individuen, bedrijfjes, initiatieven en het geheel en anderszijds het continu luisteren, observeren en afstemmen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van bewoners. De huismeester zorgde voor ruimtes, de participatiemakelaars van het stadsdeel voor het leggen van verbindingen met het stadsdeel en de trainers voor het aanreiken van kennis en het leren van vaardigheden. Hoewel veel professionals zich hebben ontwikkeld is het moeilijk uit oude patronen te komen. Van sturen en zelf beslissingen nemen naar loslaten, bewoners fouten laten maken en de goede vragen stellen. Ook na een jaar coachen vallen ze soms nog terug in oude patronen. Daarnaast moet je tegen de grillen van bewoners kunnen. Hoewel je (zichtbaar of onzichtbaar) hard werkt voor bewoners, wordt dit niet altijd gezien.

Mentaliteit

Centrale waarden 0-meting

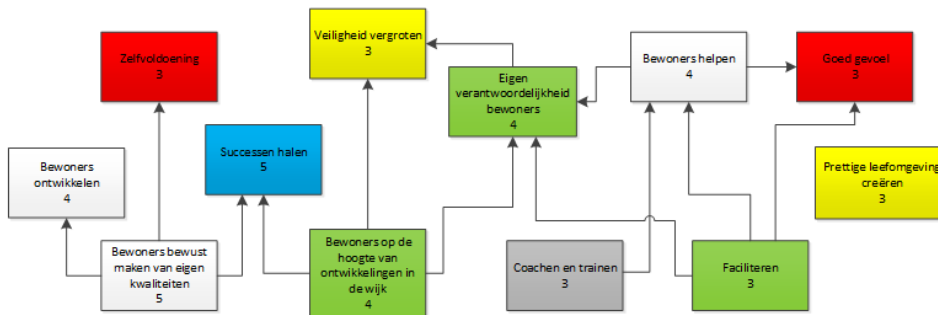
In het voorjaar van 2013 is van 6 professionals de mentaliteit in kaart gebracht. Onderstaande HVM geeft deze mentaliteit weer. In deze HVM komen ‘successen halen’ en ‘bewoners bewust maken van eigen kwaliteiten’ het meest voor. Dit zijn respectievelijk bedrijfsmatige en organisatiewaarden. Andere organisatiewaarden die veel voorkomen zijn ‘bewoners ontwikkelen’ en ‘bewoners helpen’. Daarnaast worden de primaire proceswaarden ‘bewoners op de hoogte van ontwikkelingen in de wijk’ en ‘faciliteren’ veel genoemd. Vanuit deze twee waarden worden veel verbindingen gelegd. Dit betekent dat professionals aangeven dat als ‘bewoners op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de wijk’ dit leidt tot ‘veiligheid vergroten’, ‘successen halen’ en ‘eigen verantwoordelijkheid bewoners’. Ook ‘faciliteren’ leidt tot laatst genoemde begrip, maar ook tot ‘bewoners helpen’ en een ‘goed gevoel’. Opvallend is het aantal waarden die wijzen op een ondersteunende in plaats van sturende overheid: ‘faciliteren’, de taak ‘coachen en trainen’ en ‘bewoners helpen’. Er is al een behoorlijke collectiviteit, zichtbaar aan de vele verbindingen met een afbreekcriterium van 3. Ook richten de professionals zich veel op primaire proces waarden, organisatiewaarden en bedrijfsmatige waarden. Deze zijn allen van groot belang bij het ontstaan van initiatieven en bedrijven door bewoners.

Aantal voorkomende doel-middel-relaties



- Typen waarden**
- Personele waarden
 - Bedrijfsmatige waarden
 - Primaire proces waarden
 - Organisatie waarden
 - Maatschappelijke waarden

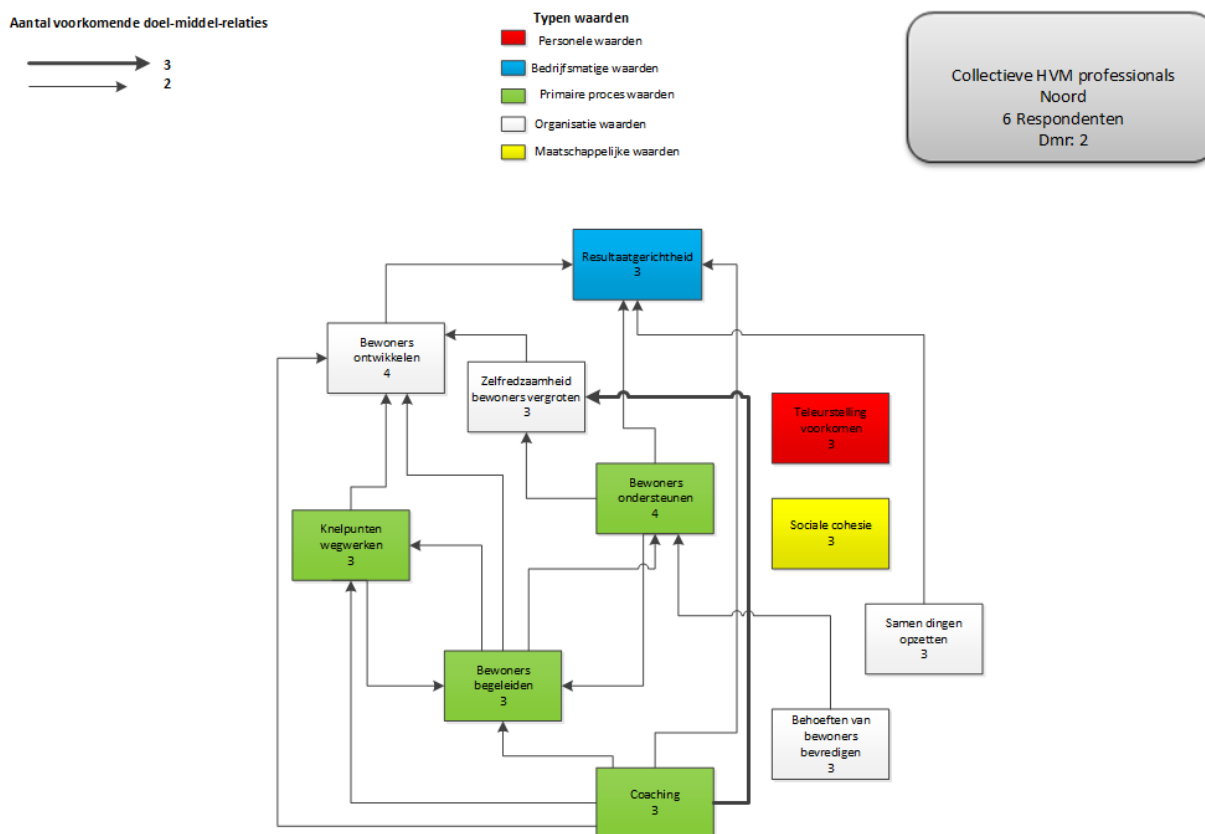
Collectieve HVM professionals
Noord
6 Respondenten
Dmr: 3



Centrale waarden 1-meting

Een jaar na de 0-meting heeft de 1-meting plaatsgevonden. In deze HVM valt meteen op dat er veel primaire proceswaarden (groen) zijn genoemd: 'coaching', 'bewoners ondersteunen' en 'knelpunten wegwerken'. Deze waarden zijn van belang bij het begeleiden van de pilot. Het zijn randvoorwaarden. Daarnaast zie je dat de lijn van 'coaching' naar 'zelfredzaamheid bewoners vergroten' dikker is dan de andere lijnen. Dit gedeelde waardepatroon komt dus vaker voor. Het wijst er op dat in een verder gevorderd stadium van de pilot coaching een belangrijke rol inneemt. Daarnaast zijn er veel organisatiewaarden genoemd: 'bewoners ontwikkelen', 'behoeften van bewoners bevredigen' en 'samen dingen opzetten'.

'Bewoners ondersteunen' en 'bewoners ontwikkelen' zijn de meest genoemde waarden. Ook is er een bedrijfsmatige waarde genoemd. Professionals geven aan 'resultaatgerichtheid' van belang te vinden. Met deze waarden zijn veel verbindingen gelegd, zo ook 'coaching'. Dit is een waarde die leidt tot hogere waarden, van hieruit worden veel verbindingen gelegd.



Conclusie ontwikkeling mentaliteit

Bij de 0-meting was er al sprake van behoorlijke collectiviteit. Bij de 1-meting heeft dit zich verder ontwikkeld. Er zijn meer verbindingen en de nadruk komt steeds meer te liggen op waarden van belang zijn voor het proces en het halen van doelen: primaire proceswaarden en organisatiewaarden. Met betrekking tot bedrijfsmatige waarden werd er bij de 0-meting 'successen halen' genoemd en bij de 1-meting 'resultaatgerichtheid'. In de verankeringsfase kan er nog meer aandacht besteed worden aan het belang van deze waarden om de pilot later goed over te dragen.

Conclusie

In Noord is er afgelopen twee jaar ontzettend veel gebeurd. Door middel van sterke processturing, heldere taakverdeling aan de kant van professionals, aansluiten bij behoeften van bewoners en veel

training en begeleiding zijn er nu resultaten zichtbaar op verschillende vlakken: startende bedrijven en initiatieven, een community, een coöperatieve vereniging en beheer en exploitatie van het Breedhuis.

Veel inzet op werving en het vertellen van een helder verhaal hebben bijgedragen aan een succesvolle start. In het begin werd al duidelijk dat er een gedeeld belang was: een kans om de buurt te ontwikkelen. Door het aanstellen van een bewonerscoach is er een duidelijk aanspreekpunt en vertrouwenspersoon in de buurt. Ook nu bewoners zich verder hebben ontwikkeld, blijft er behoefte aan deze vorm van ondersteuning. In een leeromgeving en door middels van Action Learning hebben bewoners zich ontwikkeld op persoonlijk en organisatorisch vlak. Er is een meer ondernemende levenshouding ontstaan.

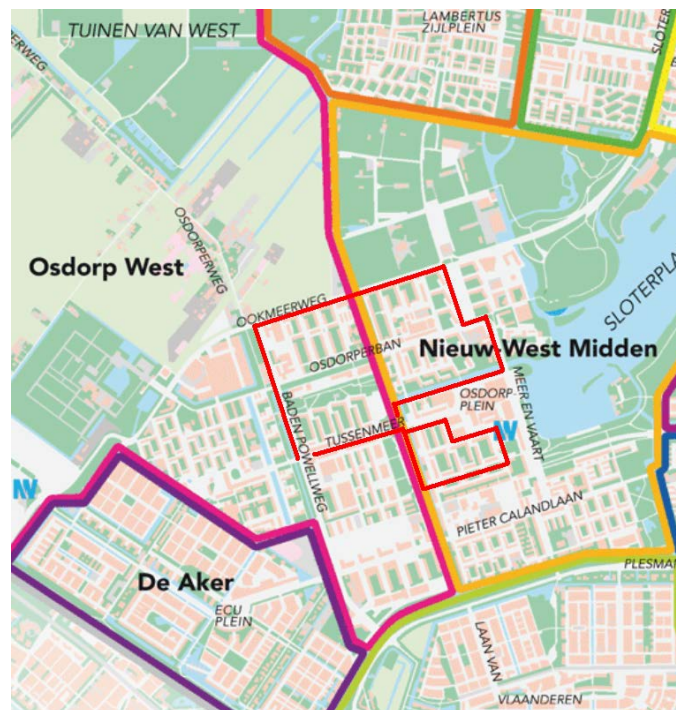
In het proces is coaching een steeds belangrijke rol gaan spelen. Bewoners bepalen de inhoud, maar kunnen nog op veel vlakken ondersteuning gebruiken: bij de ontwikkeling van hun initiatief of bedrijf, maar ook bij samenwerking en het beslechten van conflicten. Het verkrijgen van een fysieke ruimte heeft bijgedragen aan het bij elkaar brengen van de groep bewoners. Er is sprake van collectiviteit onder bewoners. Een prettige leefomgeving creëren, wijkontwikkeling door bewoners en samen dingen opzetten geven dit ook aan. Hoewel het voor professionals niet altijd gemakkelijk is los te laten en te faciliteren, zijn hier al stappen in gezet. Ook is er onder professionals behoorlijke collectiviteit. Ze richten zich op het vergroten van de zelfredzaamheid van bewoners en op het ontwikkelen van bewoners zodat er resultaatgericht kan worden gewerkt.

Ten slotte kan er gesteld worden dat de groepsvorming zich heeft ontwikkeld tot een organisatie. Dit houdt in dat, ook al komen er nieuwe bewoners bij of vallen er bewoners af, het geheel blijft voortbestaan. Hoewel professionele begeleiding nodig zal blijven, worden veel taken stapje voor stapje overgedragen aan de buurt.

4C NIEUW WEST

Osdorp Midden

De pilot wordt uitgevoerd in 4 buurten in Nieuw-West: De Wildemanbuurt-Blomwijckerbuurt (2 buurten, worden hier samen genoemd), De Reimerswaalbuurt, de Borrendammebuurt en de Suhabuurt. Bij elkaar wonen hier bijna 14.000 mensen. Er is gekozen voor deze buurten omdat ze een aantal overeenkomsten hebben: ze bevinden zich allen in Osdorp, het zijn buurten waar ASW bezig was met bewonersinitiatieven en het zijn allen buurten die onder de Amsterdamse Wijkaanpak vallen. Het zijn stedelijke vernieuwingsgebieden (hoewel veel plannen zijn stopgezet of getemporeerd) of ze grenzen eraan; indien er geen stedelijke vernieuwing in de buurt plaatsvindt, dan komen de woningen in aanmerking voor woningverbetering of zijn ze reeds gerenoveerd. De buurten zijn aantrekkelijk door de centrale ligging en de grote verscheidenheid aan voorzieningen in de directe omgeving, zoals het stadsdeel winkelcentrum Osdorp plein en de Sloterplas. Stadsdeel Nieuw-West zet breed in op bewonersinitiatieven. In de Wildeman-Blomwijckerbuurt en Reimerswaalbuurt vinden meer initiatieven plaats dan in de Borrendammebuurt en de Suhabuurt.²⁹



De gelijkensissen tussen deze buurten is met name te zien in de bevolkingssamenstelling, afkomst van bewoners, het aandeel jongeren en het aandeel van sociale huur en kleine woningen. Ook kennen de bewonersnetwerken en de professionals van deze buurten elkaar.

Kenmerken pilotgebied bij de start:

- middelgroot pilotgebied, gelegen rondom het Osdorp plein.
- veel initiatieven in het verleden georganiseerd, vaak geen duurzaam karakter
- veel professionele organisaties gevestigd in de buurt (oa. welzijnsorganisaties, zorginstellingen, woningbouwcorporaties en bewonersvertegenwoordigers)
- veel financiële investeringen in de wijk afgelopen jaren geweest, nu is dat minder

²⁹ Gemeente Amsterdam (2012). *Jaarverslag gebiedsarrangementen*

Organisatie & Werkwijze

Stadsdeel Nieuw West is gestart met het aanwijzen van een wijkprofessional van het Amsterdam Steunpunt Wonen (ASW) als projectleider. De projectleider is vervolgens in gesprek gegaan met de buurtcoördinatoren van het stadsdeel en twee welzijnswerkers van de Huizen van de Wijk (Combiwel en Impuls). Na een relatief lange periode (voorjaar '13) stonden de neuzen dezelfde kant op. Deze professionals vormen samen het Coachteam. Later zijn ook professionals van woningbouwcorporaties en zorginstellingen aangesloten en een eerste groep bewoners. Daarnaast is Diversity Joy betrokken voor trainingen, workshops en begeleiding. Zij vormen met elkaar het Coachteam Plus.

Bij de start is er ingestoken op het verduurzamen van al bestaande initiatieven en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. De Lucas Community wordt als onderdeel gezien van de pilot. De projectleider richt zich op het aanjagen van het project, heeft het contact met de buitenwereld en schetst randvoorwaarden. Verder ligt er een grote rol voor de andere professionals uit het coachteam in het begeleiden van bewoners en initiatieven. Van hun wordt verwacht dat zij zelfstandig de verschillende initiatieven ondersteunen en faciliteren na het meerdaagse trainingstraject van Diversity Joy in het najaar '13.

Kernelementen werkwijze:

Er is gekozen om zo dicht mogelijk bij de principes van BGW (geïnspireerd op de Kwanda-methode uit Zuid Afrika) te blijven. Dit zie je terug in de kernbegrippen: schaalvergroting, duurzaamheid, collectiviteit, complexe omgeving, arbeidsdeling, organisatievermogen, verbinden, energie en kracht. Dit vraagt om veel afstemming en samenwerking. Bij de start van de pilot worden een aantal principes meegenomen die voor het coachteam belangrijk zijn:

- Community based: Hoe willen de bewoners leven? Hoe zouden zij het voor ogen zien?
- Community led: Waar kunnen de bewoners 'aan de knoppen draaien'? Waar kunnen professionals en het Coachteam de bewoners begeleiden?
- Community owned: Hoe kunnen bewoners zelf eigenaar worden?

Bewoners komen in elke fase steeds meer zelf aan het stuur te staan.

Bewoners die in het begin betrokken zijn, hoeven niet per definitie ook aan het eind er nog bij te zijn. Grote groepen bewoners brengen synergie met zich mee. Bewoners gaan met elkaar aan de slag in een complexe omgeving, waarin het leervermogen centraal staat. Ze gaan zich op sociaal-economisch gebied ontwikkelen onder dezelfde 'community-paraplu'. Kenmerkend voor de werkwijze in dit pilotgebied is dat ze zoveel mogelijk de BGW-fasering gevolgd hebben.

Fase 1: Voorbereiding/ kwartiermaken (maart 2013-oktober 2013)

Er is lang de tijd genomen om gezamenlijkheid te creëren tussen betrokken organisaties en professionals en enkele actieve bewoners die van meet af aan betrokken waren. Met draagvlak van professionals en een eerste groep bewoners worden de eerste fundamenten gelegd (Coachteam Plus). Ze leren tijdens een aantal intensieve trainingen het proces mee te faciliteren. Bewoners worden meegenomen in de werkwijze (train de trainer methode). Daarnaast wordt er ingezet op het creëren van een saamhorigheidsgevoel met elkaar (teambuilding) en raken ze bekend met het gedachtegoed BGW. Vanuit deze groep is het de bedoeling dat er een olievlek ontstaat.

Fase 2: Community Mapping/ Kaart van de Buurt (oktober 2013-november 2013)

Een eerste groep geïnteresseerde bewoners maakt met elkaar een sterke-zwakte analyse van de buurt tijdens de Kaart van de Buurt sessies. Op basis hiervan ontstaat een beeld van wat nog nodig is in de buurt en worden er eerste ideeën voor initiatieven geboren. De uitgangspunten van de werkwijze starten bij de twee begrippen 'dromen' en 'duurzaamheid'. De pilot BGW in Nieuw West loopt onder de naam BazO: Bewoners aan zet Osdorp. Deze naam hebben de bewoners zelf bedacht tijdens een van deze bijeenkomsten.

Fase 3: Plugging the Leaks (december 2013-maart 2014)

De eerste ideeën worden omgezet in levensvatbare initiatieven en er worden verbindingen gelegd met betrokkenen die nodig zijn om de initiatieven tot een succes te maken. Met een workshop Lokale Economie van Diversity Joy worden potentiële opdrachtgevers bekend gemaakt met het gedachtegoed van Lokale Economie en wordt er nagedacht over hoe zij vanuit die gedachte initiatieven van bewoners kunnen steunen. Dat wordt geconcretiseerd aan de hand van de eerste projectresultaten die er dan al zijn vanuit de Kaart van de Buurt sessies. Later hebben vier veelbelovende initiatieven gepitcht voor potentiële opdrachtgevers en andere betrokkenen. Tussen december en maart was er sprake van relatieve rust. Er waren geen plenaire bijeenkomsten. Wel hebben de bewoners in eigen tempo verder gewerkt aan hun idee met een begeleider uit het Coachteam.

Fase 4: Voorbereiding en uitvoering Actieweek (april 2014-juni 2014)

Na herijking van de projectuitgangspunten is de stand van zaken opgemaakt en zijn er vervolgstappen gezet in de richting van de Organisatie Workshop. Er is gesproken over communicatie en rolverdeling, over zichtbaarheid in de wijk en over een mogelijke juridische vorm. Ten slotte is er een tweede professional van het ASW aangetrokken. In plaats de oorspronkelijk OW (6 weken), is er gekozen voor een mini-OW: de Actieweek. In de voorbereiding hiervan hebben de bewoners geleerd hun initiatief nader vorm geven en in productie te brengen, in een collectieve leeromgeving. Ze hebben intensieve trainingen en coaching gekregen. Tijdens deze Actieweek hebben bewoners hun initiatief uitgevoerd (eerste opdracht gekregen van opdrachtgever).

Fase 5: Verduurzamen en verankering (juni 2014-...)

De Actieweek wordt gezien als springplank naar ondernemerschap. Veel bewoners in de wijk hebben gezien welke activiteiten er allemaal geweest zijn. Vanaf eind augustus en in september hebben enkele evaluaties plaatsgevonden en is gewerkt aan continuïteit en verduurzamen. Een aantal initiatieven krijgt al een min of meer duurzame vorm, hoewel er nog veel begeleiding van professionals nodig is. Wat BazO inhoudt als geheel is nog niet duidelijk. De meeste bewoners willen ook graag verder met elkaar, maar onder professionele begeleiding wordt besproken wat een goede manier is. Daarbij speelt er met name rond het beheer van de Johannes de Deo (buurtcentrum) een conflict rondom eigenaarschap: is het een buurtcentrum waar ook activiteiten van BazO kunnen plaatsvinden of is het de uitvalsbasis van BazO?

Globale procesbeschrijving

Na een periode van ruim anderhalf jaar is er veel gebeurd in Osdorp. Een aantal thema's in het proces worden hier uitgelicht.

Massa, collectiviteit, arbeidsdeling en samenwerking

Er is vanaf het begin toegewerkt naar iets groots: veel bewoners betrekken, waarin zij aan het werk gaan met elkaar aan de hand van een aantal thema's. Om goed te kunnen samenwerken ontstaat er arbeidsdeling en leren bewoners hun organisatiebewustzijn te vergroten: plannen, afstemmen, teambuilding en respect voor elkaar (komen tot een bepaalde werkbare verhouding) zijn basiselementen van deze collectiviteit. Er wordt hard gewerkt aan gezamenlijkheid. Belangrijke beslissingen worden met de hele groep genomen. Bewoners komen in elke fase steeds meer zelf aan het stuur te staan. Ze worden vanaf het begin af aan betrokken bij het proces. Ze leren tijdens een aantal intensieve trainingen het proces mee te faciliteren (train-de-trainer methode). Deze trainingsfase heeft er voor gezorgd dat bewoners en professionals een hechte groep zijn geworden. Ze leren van elkaar en werken vanuit dezelfde principes.

Toewerken naar resultaat: Actieweek

Van 16 t/m 22 juni is de BazO-Actieweek gehouden. Doel van de week was: professionaliseren, opschalen, meer bewoners betrekken, netwerk ontwikkelen, leiderschap ontwikkelen, leren werken met een coöperatie en verdienmodellen ontwikkelen. De bedoeling was dat voor ieder project minimaal 10 bewoners worden geworven om tijdens de Actieweek mee te doen. Onderdeel van de voorbereiding is

het organiseren van stevige publiciteit in de wijk. Hoofdkwartier en uitvalsbasis was Johannes de Deo, een mooie locatie waar de grote evenementen plaats vonden. Het gebouw is in de aanloop naar en voor de Actieweek beschikbaar gesteld door Stadgenoot. Naast het beheer van de Johannes de Deo zijn in de Actieweek 6 projecten uitgevoerd:

- schilderen van een trappenhuis in opdracht van Stadgenoot door WOBO (Wijk Ontwikkeling Bedrijf Osdorp)
- Lucafé: catering verzorgd tijdens de hele Actieweek voor het BazO project en een evenementen bureau
- aanleg van een kruiden- en groentetuin
- Ket Koti: festival om de afschaffing van de slavernij te vieren
- een benefietavond om bewegingstoestellen voor ouderen te kunnen aanschaffen
- de Markt Zorg en Welzijn
- Als bonus het gezamenlijk kijken naar de WK voetbalwedstrijd van Nederland

De Actieweek is positief geëvalueerd. Er is ontzettend veel geleerd. Er is in korte tijd veel werk verzet door zowel bewoners als professionals, er zijn veel buurtbewoners betrokken, er zijn conflicten geweest maar hier zijn ze ook weer uitgekomen.

Stap voor stap werken

Tussen eind december en half maart was er een periode van relatieve rust. Er waren geen plenaire bijeenkomsten. Hoewel er wel per initiatief is doorgewerkt, was het spannend of er nog steeds een collectief geheel was. Drie maanden later is er met begeleiding van Diversity Joy een volle dag gewerkt met het Coachteam Plus om de stand van zaken op te maken en vervolgplannen te maken. Geconstateerd werd dat de (interne) communicatie de afgelopen maanden te wensen over liet en dat nog steeds onduidelijk is wat precies de rol van het stadsdeel, de rol verschillende professionals en wat de rol van bewoners is. Er is doorgewerkt aan enkele veelbelovende projecten en mensen weten elkaar ook te vinden. Er wordt besloten om een Actieweek (of mini-OW) te organiseren begin juni. Het voorstel wordt gedaan om een Informele Vereniging op te richten waarbinnen de formele, financiële en juridische zaken geregeld gaan worden. De bijeenkomsten die volgen staan in het teken van de Actieweek. Het voorjaar is erg intensief geweest. Na de Actieweek kwam er een tweede periode van relatieve rust (deels door de zomervakantie). Na ruim twee maanden is er geëvalueerd. Hieruit wordt duidelijk dat, hoewel anders gehoopt, bewoners nog steeds veel begeleiding nodig hebben en de kanteling nog niet is gemaakt. Onder andere door het werken in fasen en het hierbij ontbreken van continuïteit is de groepsvorming nog in een beginnend stadium.

Organisatorische drukte

Vanaf het begin van de pilot werd duidelijk dat er in Nieuw-West veel verschillende professionals werkzaam zijn. Het heeft hierdoor een tijd geduurd voor 'alle neuzen dezelfde kant opstonden'. De samenwerking kende in de gehele periode ups en downs (verschillende inzichten en belangen). Het was soms lastig om te bepalen voor zorg- en welzijnsprofessionals hoeveel tijd ze voor BGW konden vrijmaken.

Met het oog op de toekomst hebben Stadsdeel Nieuw West en de Centrale stad aangegeven bereid te zijn om tot februari/maart 2015 de activiteiten van BazO financieel te ondersteunen. Er wordt toegewerkt naar een solide structuur met een coöperatieve vereniging. Om dat te realiseren worden de komende tijd trainingen georganiseerd om ook de nieuwe deelnemers mee te nemen in het gedachtegoed van BGW-BazO. Na maart 2015 stopt het ASW met haar rol als ondersteuner van BGW in Nieuw West en moet BazO vanuit de Coöperatieve Vereniging op eigen benen gaan staan. Welzijn (Combiwel en Impuls) heeft geen aparte uren meer gekregen om BazO te ondersteunen en faciliteren. De ondersteuning van BazO-activiteiten door professionals van deze organisaties zal alleen nog incidenteel gebeuren en binnen de reguliere taken.

Na februari 2015 zullen Stadsdeel Nieuw West en de Gemeente Amsterdam moeten bekijken welke professionele ondersteuning dan nog nodig, wenselijk en mogelijk is.

Resultaten

Momenteel zijn er 7 initiatieven en startende bedrijven actief in Osdorp. De meeste initiatieven hebben hun eigen achterban en vrijwilligersnetwerk. De harde kern bestaat uit ongeveer 12 trekkers. Er is tijdens de Actieweek een Informele Vereniging opgericht om alle financiën te regelen. Momenteel is BazO aan het zoeken naar een werkbare vorm als geheel en ontwikkelen de initiatieven en startende bedrijven zich op hun eigen tempo. Aan elk initiatief zijn één of meerdere professionals verbonden voor coaching en begeleiding.

Bedrijven en initiatieven:
 Wijkontwikkelbedrijf Osdorp
 (WOBO)
 Lucafé
 Buurtsproeier
 Keti Koti
 De Deo
 Groente- en kruidentuin
 Bewegingstoestellen voor
 ouderen
 (Markt Zorg en Welzijn)

Een aantal ideeën zijn uitgewerkt tot startende bedrijfjes. Zo heeft WOBO een opdracht gekregen van Stadgenoot om portieken te schilderen in samenwerking met bewoners, krijgt het Lucafé veel opdrachten (waaronder catering Stadsdeel) en is De Deo bezig met het exploitatie van de ruimtes. Op sociaal gebied wordt er gewerkt aan een Groente en kruidentuin, die als pilot wordt gezien voor tuinen in de rest van de buurt. Er worden pogingen gedaan om via Cordaan een aantal ouderen te werven om ook mee te doen. Ook wordt er aan verschillende kanten financiering gevraagd voor Bewegingstoestellen voor ouderen. Er is inmiddels geld voor 6 á 8 toestellen, die binnenkort aan de rand van de Sloterplas geplaatst zullen worden. De belangrijkste initiatiefneemster van Keti Koti heeft aangegeven haar eigen weg te gaan en maakt geen deel meer uit van BazO. Anderen hebben nog wel plannen om volgend jaar weer iets onder de vlag van BazO te organiseren, maar dat is op dit moment onduidelijk. Ten slotte wordt er in een team gewerkt aan communicatie voor publiciteit en naamsbekendheid (krant, facebook enz.).

Sociaal effecten in de wijk

Over de effecten van de pilot BGW naar verbetering van sociale cohesie, veiligheid en leefbaarheid in Osdorp valt nog niet veel te zeggen. Binnen de deelnemers van de pilot is de sociale cohesie enorm toegenomen. Ze groeten elkaar, helpen elkaar en respecteren elkaar. Voor en tijdens de Actieweek is er bekendheid gegeneerd: uiteindelijk hebben er 58 vrijwilligers geholpen bij de Actieweek. De deelnemende bewoners hebben aangegeven dat ze zich graag inzetten voor bredere verspreiding binnen de wijk. In het algemeen lijkt er iets meer bereidheid onder bewoners om zich in te zetten voor de buurt en mee te doen aan activiteiten, deels door BGW en deels door andere ontwikkelingen.

Economische effecten in de wijk

Binnen de pilot zijn er een aantal veelbelovende initiatieven met een economisch doeleinde (WOBO en Lucafé). WOBO heeft zijn eerste opdrachten binnen en Lucafé loopt goed en kan de opdrachten bijna niet aan. Recentelijk zijn er met de woningcorporatie verkennende gesprekken gevoerd over de wens om de schoonmaakdiensten in zelfbeheer over te nemen. Een andere woningcorporatie staat open in

het kader van een grootschalig renovatie en onderhoudsproject, verhuis- en klushulp door Wobo te laten uitvoeren. Er wordt geld verdiend, maar het is nog erg kleinschalig. Het is nog veel te vroeg om iets te kunnen zeggen over de effecten op economisch gebied voor heel de wijk.

Ontwikkeling zelforganiserend vermogen en mentaliteit bewoners

In het interpretatiekader (bijlage 3) is aangegeven dat er bij het zelforganiserend vermogen wordt gekeken naar drie begrippen: vaardigheden, motivatie en netwerk. Bij de mentaliteit wordt de mindset in kaart gebracht.

Vaardigheden

In Osdorp werden voor BGW al veel initiatieven ontwikkeld door bewoners. De Huizen van de Wijk, het Ondernemershuis en BBNR zijn voorbeelden van al gevestigde organisaties. Ook de Lucas Community en de Garage Notweg zijn voorbeelden van plekken waar al veel wordt georganiseerd door bewoners. Tijdens de pilot hebben bewoners zich vooral ontwikkeld op het gebied van organisatiebewustzijn. Enerzijds uit zich dit in meer begrip voor elkaar, respect, elkaar helpen waar nodig en samenwerken en anderzijds in het opdoen van organisatievaardigheden. Bewoners hebben onder andere leren pitchen, netwerken, plannen en begroten. Daarnaast hebben ze marketingtechnieken en gesprekstechnieken geleerd. Er waren bewoners die amper buiten hun wijk kwamen en nu regelmatig spreken met professionals en politici. Veel bewoners voelen zich zelfverzekerder en hebben een meer ondernemende levenshouding gekregen.

Motivatie

Veel bewoners geven aan dat het belangrijk is dat je zelf ook voor je wijk zorgt. Met elkaar kan je de wijk en je leven verbeteren. Binnen de pilot zijn twee groepen te onderscheiden: de groep die vanaf het begin af aan betrokken is en het meerdaagse trainingstraject hebben gevolgd en de groep die later is aangehaakt. De eerste groep werkt meer vanuit het grote duurzame plaatje, de tweede groep richt zich meer op activiteiten in en voor de buurt (kunnen ook projecten zijn). Een gedeelte wil graag financieel onafhankelijk worden en een deel wil vooral op sociaal gebied bijdragen aan de wijk.

Netwerk

Binnen de buurten is veel verschil in contacten en cohesie. In sommige buurten leven verschillende etniciteiten met elkaar samen en in andere buurten langs elkaar heen. Door middel van De Deo hoopt men de verschillende bewoners meer bij elkaar te brengen. Veel bewoners kenden al hun weg in de wijk bij de start, anderen hebben dat ontdekt door deelname aan de pilot. Ook is bij veel bewoners het netwerk vergroot door contact met andere bewoners en professionals.

Mentaliteit

Op het moment dat er bewoners werden betrokken bij de start van de pilot (najaar 2013) heeft er een eerste meting plaatsgevonden. Na de ontwikkelfase (zomer en najaar 2014) heeft de tweede meting plaatsgevonden. Een groot gedeelte van de bewoners uit de 0-meting is nog steeds actief.

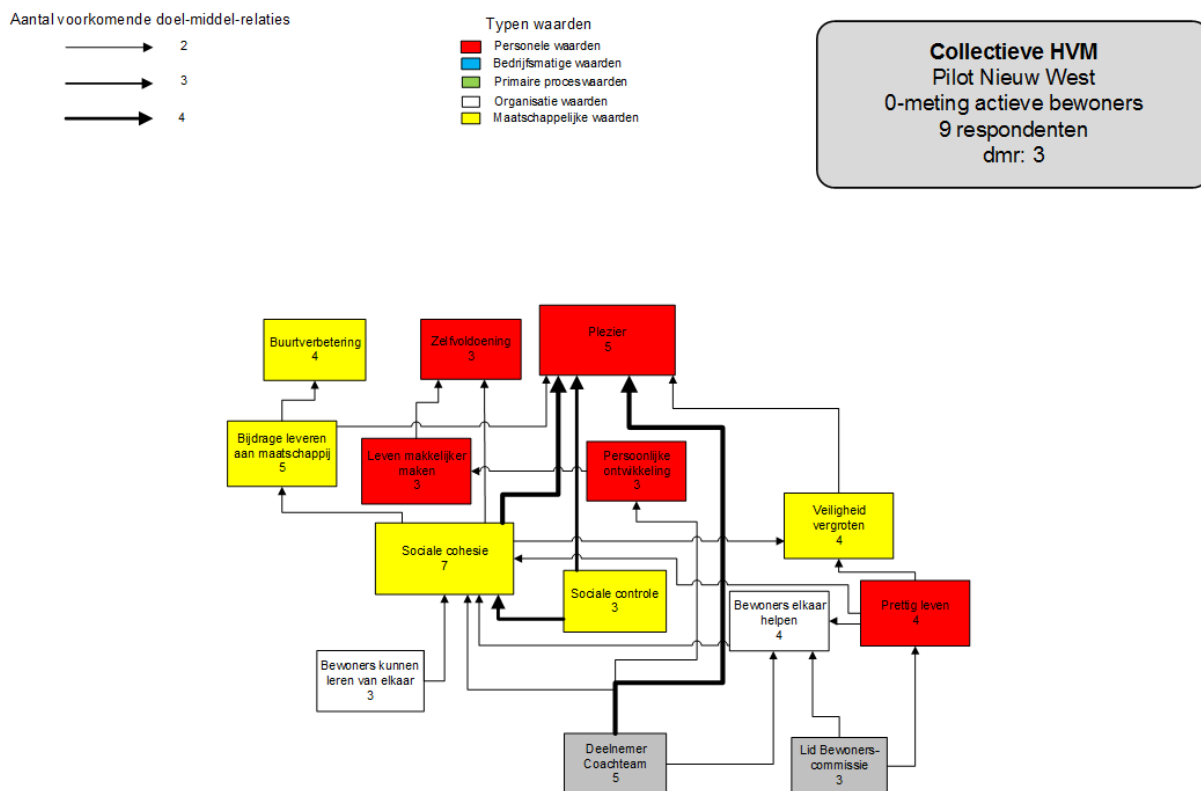
In het interpretatiekader is weergegeven dat het bij de mindset draait om de waarden en overtuigingen van bewoners en of hierin collectiviteit zichtbaar is. De mindset wordt gemeten aan de hand van een laddering-interview. In dit interview wordt er aan bewoners gevraagd welke taken ze verrichten of hebben verricht met betrekking tot bewonersinitiatieven. Vervolgens wordt de volgende vraag gesteld: waarom vindt u dit belangrijk? Hierdoor ontstaat er een waardenreeks en kan het denkpatroon van de bewoner in kaart worden gebracht. Hieruit wordt duidelijk welke waarden bewoners als kernwaarden zien en wat hun drijft in de deelname aan de pilot BGW.

Er zijn verschillende type waarden te onderscheiden. In de collectieve HVM (Hierarchical Value Map) wordt er onderscheid gemaakt tussen personele waarden (het gaat hier om waarden die voor de respondenten van persoonlijk belang zijn), bedrijfsmatige waarden (het betreft waarden voor de optimalisering van bedrijfsvoering van bewonersinitiatieven), primaire proces waarden (dit zijn waarden die te maken hebben met de kerndiensten of producten van bewonersinitiatieven), organisatiewaarden

(hierbij gaat het over zaken die voor de initiatieven als geheel belangrijk zijn en een hoger doel dienen) en maatschappelijke waarden (dit betreffen waarden die te maken hebben met de bedoelde maatschappelijke effecten). De nummers onder een waarde geven aan hoe vaak die desbetreffende waarde is voorgekomen in de groep geïnterviewden. De dikte van de lijn geeft de frequentie van een relatie weer tussen bepaalde waarden. Hoe dikker de lijn, hoe vaker de relatie tussen twee waarden is genoemd. De relatie tussen bepaalde waarden komt dan collectief voor onder actieve bewoners.

Centrale waarden 0-meting bewoners

In de HVM valt meteen op dat er veel verbindingen zijn gelegd. ‘Sociale cohesie’ is veruit de meest voorkomende kernwaarde. Ook ‘plezier’, ‘bijdrage leveren aan maatschappij’, ‘prettig leven’, ‘buurtverbetering’, ‘veiligheid vergroten’ en ‘bewoners elkaar helpen’ zijn veel genoemde kernwaarden. Vier van de negen geïnterviewde bewoners geven aan dat ‘sociale cohesie’ naar ‘plezier’ leidt. Ook zijn er vaak verbindingen gelegd van ‘sociale controle’ naar ‘plezier’ en naar ‘sociale cohesie’. Dit betekent dat deze denkpatronen al behoorlijke collectiviteit kennen.



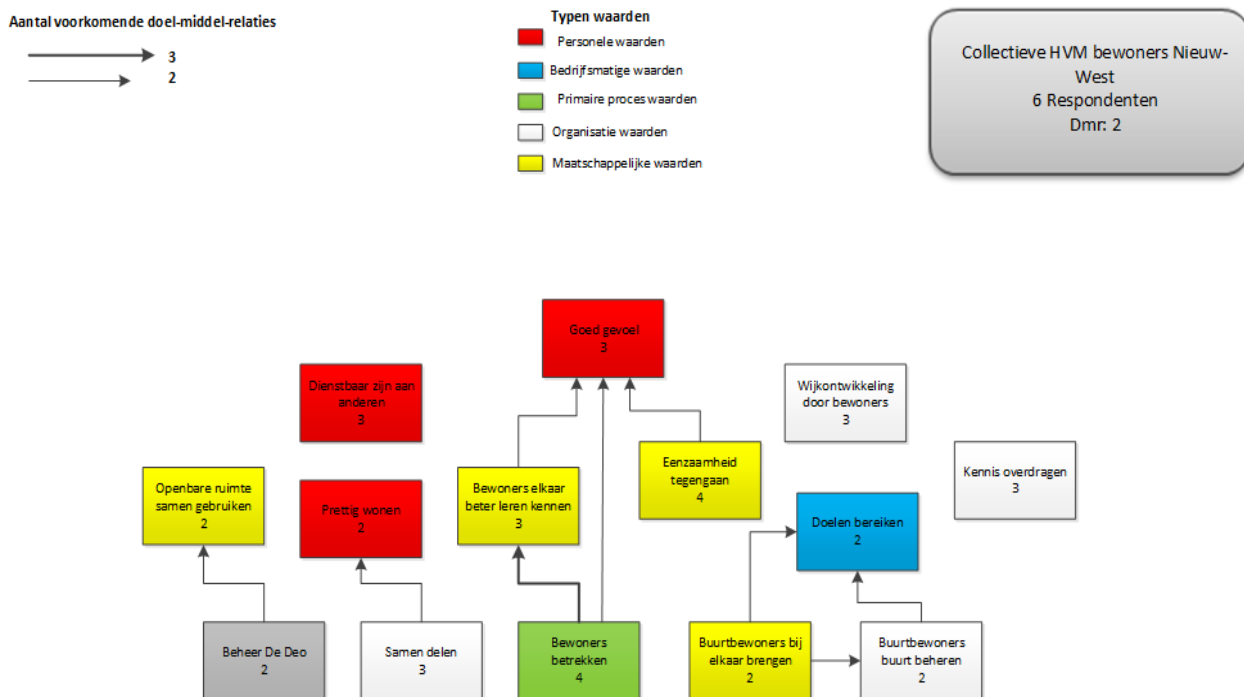
De waarden bovenaan in de HVM zijn eindwaarden. Uit de afbeelding blijkt dat veel bewoners gedreven worden door maatschappelijke waarden (geel). Ze zijn betrokken bij de wijk. Ook persoonlijke waarden (rood) komen veel voor. Ze willen de kwaliteit van hun eigen leven verhogen. Daarnaast is er een verband zichtbaar tussen ‘deelnemer van het Coachteam’ en/of ‘lid Bewonerscommissie’ naar ‘bewoners elkaar helpen’. Er zijn twee organisatiewaarden (wit) genoemd, maar geen bedrijfsmatige waarden.

Er is dus al behoorlijke collectiviteit. Dit is zichtbaar in het aantal waarden gedragen door de meerderheid en het aantal verbindingen, waarschijnlijk voortkomende uit het feit dat betrokkenen eerder in de pilot al activiteiten met elkaar hebben ontplooid. Gedeelde redematies (weerspiegeld in gedeelde reeksen waarden) zijn bij de start ook al aanwezig. Vaak worden verbindingen echter gedragen door twee personen. De collectiviteit wordt groter als de verbindingen door meer bewoners gedragen worden (ontstaan van een gedeeld waardepatroon). Op het gebied van organisatie- en bedrijfsmatige waarden zullen bewoners zich nog verder moeten ontwikkelen om tot een mentaliteit te komen die zich richt op het opzetten van initiatieven of bedrijven.

Centrale waarden 1-meting

In deze HVM wordt duidelijk dat ‘bewoners betrekken’ als een van de belangrijke waarde wordt gezien. Deze waarde leidt tot ‘bewoners elkaar leren kennen’ en vervolgens naar ‘goed gevoel’. Ook is ‘eenzaamheid tegengaan’ een van de drijfveren van bewoners. Opvallend is het aantal organisatiewaarden die zich richten op het ontwikkelen van de wijk door bewoners zelf: ‘samen delen’, ‘wijkontwikkeling door bewoners’, ‘kennis overdragen’ en ‘buurtbewoners buurt beheren’.

Er is maar één bedrijfsmatige waarde zichtbaar: ‘doelen bereiken’. Als men wil werken naar een gezamenlijke organisatie zal hier nog meer op moeten worden ingezet. Er zijn weinig verbindingen zichtbaar. Dit kan deels verklaard worden doordat er een periode van rust is geweest bij het interviewen van bewoners. Een andere verklaring kan liggen in het feit dat er twee groepen zichtbaar zijn: betrokken vanaf de start en betrokken in de aanloop naar de Actieweek.

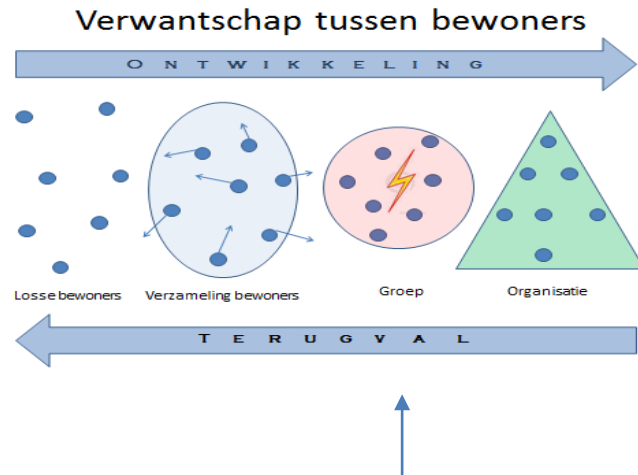


Conclusie ontwikkeling mentaliteit

Opvallend is dat er bij de 0-meting meer collectiviteit zichtbaar is dan bij de 1-meting. Hierboven wordt al een deel van de verklaring gegeven: er zijn twee groepen ontstaan. Daarnaast is er bij de 0-meting al behoorlijke collectiviteit zichtbaar, waarschijnlijk door het intensieve trainingstraject. Bewoners geven aan waarden gericht op wijkontwikkeling door bewoners belangrijk te gaan vinden. Hier zie je een deel van de kanteling, waarin bewoners steeds meer aan het roer komen te staan. Als men gezamenlijk verder wil dient er gewerkt te worden aan een gedeeld waardepatroon waarin ook bedrijfmatige waarden zijn opgenomen.

Groepsvorming

Vooraf in het begin van de pilot is veel ingezet op collectiviteit, groepsvorming en massa. De groep bewoners was aan het begin weliswaar niet zo groot, maar kende al een behoorlijke collectiviteit. Al vrij snel waren de bewoners zich aan het ontwikkelen van een verzameling bewoners naar een groep. Door een relatief lange rustfase is dit onder druk komen te staan: waar staan we voor? Waar werken we naar toe? In de aanloop naar de Actieweek is het groepsgevoel weer versterkt. De Actieweek was een eerste poging om te komen tot een organisatie, waarin verschillende bewoners verschillende rollen en taken hadden onder begeleiding van professionals, vormgegeven in een Informele Vereniging. Na de zomerstop is gebleken dat de organisatie niet sterk genoeg is om alleen door bewoners te worden gedragen. Men is zelf weer op zoek naar de betekenis van BazO als geheel. Komende maanden zullen uitwijzen hoe BazO zich verder gaat ontwikkelen.



Ontwikkeling mentaliteit professionals

In elk pilotgebied zijn verschillende professionals betrokken en wordt er met een verschillende werkwijze gewerkt. Dit heeft gevolgen voor de rol van de betrokken professionals. In deze paragraaf wordt er eerst ingegaan op hun rollen en taken en vervolgens op de ontwikkeling van de mentaliteit.

Rollen en taken

Veel professionals geven aan het belang te zien van de pilot: het is divers en duurzaam en op dat gebied kan Osdorp zich nog verder ontwikkelen. De projectleider is aanjager en zet de kaders uit, Diversity Joy zorgt voor training en begeleiding en de overige professionals begeleiden bewoners per initiatief.

Hoewel de aanloopfase lang was, was er veel draagvlak bij start. Veel wijkprofessionals waren betrokken. Vanaf het begin van het project geven zij aan dat zij als professional ook een nieuwe rol hebben en hierin hun weg moeten vinden. Van aanpakken en aanjagen naar faciliteren en ondersteunen. Hierin ontstaat frictie: Wanneer moet ik het voortouw nemen en wanneer laat ik het aan bewoners over? Het is toch bewonersgestuurd, dus wanneer moet ik ingrijpen in het proces? Ze willen graag dingen doen voor bewoners. Doel van de pilot is bewoners zelf de regie laten, maar als de professionals niets doen, gebeurt er ook niets.

Daarnaast geven professionals aan dat het niet gemakkelijk is om bewoners te werven, door tijdsdruk en zolang voor hun zelf het proces ook ingewikkeld blijft. Professionals zijn enthousiast, maar voorzichtig. Ze willen het vertrouwen van de bewoners niet schaden. Ze proberen hun nieuwe rol eigen te maken, binnen de kaders die hun organisatie stelt aan beschikbare tijd en uren.

Mentaliteit

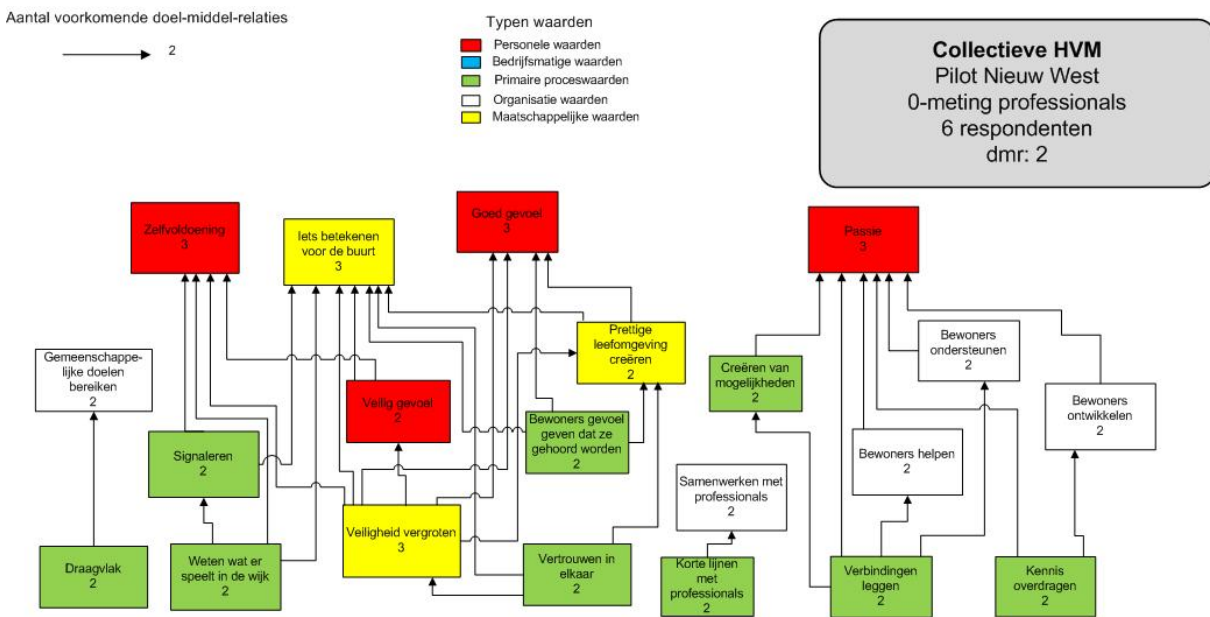
Centrale waarden 0-meting

In het najaar van 2013 is van 6 professionals de mentaliteit in kaart gebracht. Onderstaande HVM geeft deze mentaliteit weer. In deze HVM komen de maatschappelijke waarden (geel) 'veiligheid vergroten' en 'iets betekenen voor de buurt' het meest voor, evenals de persoonlijke waarden (rood) 'goed gevoel', 'zelfvoldoening' en 'passie'. Deze waarden worden door de helft van de geïnterviewde professionals genoemd. In de figuur zijn twee waardepatronen (links en rechts op de afbeelding) zichtbaar, met beide veel verbindingen.

Het linkse patroon kent de meeste verbindingen. Hier leiden primaire proceswaarden (groen) als 'weten wat er speelt in de wijk', 'signaleren', 'vertrouwen in elkaar' en 'bewoners gevoel geven dat ze gehoord worden' naar maatschappelijke waarden als 'iets betekenen voor de buurt', 'prettige leefomgeving creëren' en 'veiligheid vergroten'. Deze waarden leiden vaak naar de persoonlijke waarden 'goed gevoel' en 'zelfvoldoening'. In het rechtse waardepatroon leiden de primaire proceswaarden 'verbindingen leggen' en 'kennis overdragen' naar organisatiewaarden (wit) als 'bewoners ontwikkelen',

'bewoners helpen' en 'bewoners ondersteunen'. De persoonlijke waarde 'passie' staat hierin centraal. Ten slotte leidt 'korte lijnen met professionals' tot 'samenwerking met professionals' en 'draagvlak' tot 'gemeenschappelijke doelen bereiken'.

De HVM geeft aan dat de professionals gedreven worden door persoonlijke en maatschappelijke waarden. Hun betrokkenheid in hun werk en bij de buurt wordt hierin zichtbaar. Daarnaast worden er ook veel primaire proceswaarden genoemd, die het mogelijk maken om bewonersinitiatieven te ontplooiën. 'Zelfvoldoening', 'iets betekenen voor de buurt', 'goed gevoel' en 'passie' zijn eindwaarden. Hier leiden veel pijlen naar toe. Er zijn veel verbindingen gelegd, telkens genoemd door twee professionals. Dit wijst op behoorlijke collectiviteit in de beginfase. Dit komt mogelijk door de relatief lange startfase in het voorjaar '13 en de training die de professionals met elkaar hebben gehad. Voor de verdere ontwikkeling van bewonersinitiatieven is het van belang dat de waardepatronen door meerdere professionals gedragen worden. Dit kan ontwikkeld worden door elkaar vaker te zien en dezelfde taal verder te ontwikkelen onder professionals. Daarnaast zijn ook bedrijfsmatige waarden essentieel.



Centrale waarden 1-meting

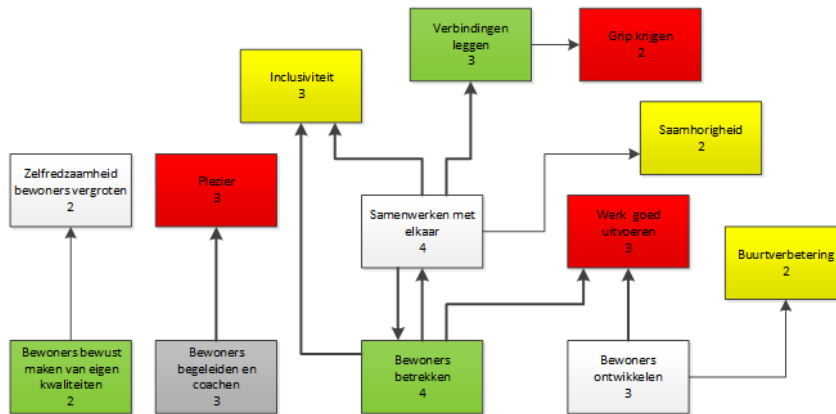
In deze HVM wordt duidelijk dat 'bewoners betrekken' en 'samenwerken met elkaar' de belangrijkste waarden zijn. Deze zijn veel genoemd er zijn veel verbindingen mee gemaakt. De primaire waarden zijn veelal gericht op het faciliteren richting bewoners. Opvallend is dat de lerende factor 'bewoners ontwikkelen' en de collectieve factor 'samenwerken met elkaar' zijn genoemd. Hoewel 'zelfredzaamheid bewoners vergroten' nog niet vaak wordt genoemd, wijst het er wel op dat professionals bezig zijn met deze kanteling. Ook 'inclusiviteit' wordt als waarde gezien. Iedereen mag meedoen en in de uitvoering van de pilot wordt hier rekening mee gehouden. Er zijn geen bedrijfsmatige waarden zichtbaar. Dit kan deels komen doordat niet alle initiatieven een economisch doel hebben en de professionals dit dus ook niet nastreven. Bij het verder ontwikkelen van BazO kan hier meer op worden ingezet. Er zijn nog niet veel verbindingen zichtbaar. Net als bij de bewoners komt dit mogelijk door de zomerstop. Een andere verklaring kan liggen in dat professionals minder intensief als groep hebben samengewerkt als in het begin het geval was.

Aantal voorkomende doel-middel-relaties

→ 2



Collectieve HVM Professionals
Nieuw-West
6 Respondenten
Dmr: 2



Conclusie ontwikkeling mentaliteit

Bij de 0-meting waren er meer gedeelde waardepatronen dan bij de 1-meting. Wel zijn bij de 1-meting een aantal kernwaarden vaker genoemd. De collectiviteit kan vergroot worden door het verder werken aan een gedeeld waardepatroon. Opvallend is dat er bij de 0-meting veel waarden worden genoemd die van belang zijn om een pilot te starten en bij de 1-meting die er op wijzen dat de kanteling gaat plaatsvinden: professionals vinden het belangrijk dat bewoners meer aan het stuur komen. Dit kan nog versterkt worden door meer inzet op deze organisatiewaarden en ook op bedrijfswaarden.

Conclusie

In Nieuw West is er ontzettend veel gebeurd. Er is gekozen om zo dicht mogelijk bij de principes van BGW te blijven: collectiviteit, organisatiebewustzijn en groepsvorming. Na een lange aanloopfase was er gezorgd voor draagvlak onder professionals en een eerste groep bewoners. Door een intensief trainingstraject heeft dit gezorgd voor behoorlijke collectiviteit en snelle groepsvorming. De groep van bewoners en professionals was hecht en werkten samen in partnerschap. Doordat het verspreiden van de olievlek uitbleef is er weinig 'massa' ontstaan. In de Actieweek is dit wel bereikt door de bijdrage van veel vrijwilligers uit de wijk.

Door te focussen op de Actieweek en het betrekken van nieuwe bewoners kan er gesteld worden dat er twee groepen zijn ontstaan: een groep die al vanaf het begin meedoet en een intensief trainingstraject hebben gevolgd en de groep in de aanloop naar de Actieweek. Hoewel ze een gedeeld belang hebben, zijn hun uitgangspunten anders en wordt er nu gesproken over: 'Wat is BazO eigenlijk en hoe gaan we verder?'

Het missen van continuïteit heeft er voor gezorgd dat het voor bewoners niet altijd duidelijk was waar er naartoe werd gewerkt. Voor professionals was het continu zoeken naar hun nieuwe rolinvulling: sturen of faciliteren: Wanneer kunnen bewoners het zelfstandig? De keuze om te gaan voor een Actieweek heeft goed gewerkt en bewoners hebben in deze periode veel vaardigheden geleerd. Bewoners hebben aangegeven veel te hebben geleerd op het gebied van collectief werken (begrip en respect voor diversiteit) en organisatiebewustzijn. De initiatieven ontwikkelen zich nu allen stuk voor stuk, sommigen met kansrijke uitzichten op meer financiële onafhankelijkheid.

Hoewel de Actieweek was bedoeld als springplank, is gebleken dat bewoners nog veel begeleiding

nodig hebben. Er moeten nog stappen gezet worden om daadwerkelijk tot een 'organisatie' te komen, waarin professionals zich kunnen terugtrekken. In ieder geval tot en met maart 2015 wordt hieraan verder gewerkt.

4D BEWONERS MET EEN BEPERKING

Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling richt zich op alle bewoners in de pilotgebieden. Dit betekent dat iedereen mag meedoen, ook bewoners met een beperking. Onder de noemer 'bewoners met een beperking' valt een grote doelgroep. Vragen die naar boven komen zijn: Wanneer heb je een beperking? En welke niveaus heb je hierin? Te denken valt aan mensen met een psychische en psychiatrische beperking, met een verslaving, met een lichte of zware verstandelijke handicap of met een lichamelijke beperking. Zij zijn vaak hulpbehoevend en daarom aangesloten bij een zorginstelling. Om juist het 'hokjesdenken' te verminderen is het lastig hier een lijn in te trekken. Hoewel bewoners al snel 'gelabeld' worden, gaat het binnen BGW om deelname aan de pilot, in welke vorm dan ook.

Stand van zaken

Momenteel zijn gemeenten en veel zorg- en welzijnsinstellingen bezig met de voorbereiding van de drie grote decentralisaties: de komst van de Participatiewet (voorheen Wet werken naar vermogen), de Jeugdwet en de decentralisatie van AWBZ-taken (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Deze nieuwe ontwikkelingen vragen om nieuwe kennis en werkwijzen, niet alleen op het gebied van specialistische innovatie. Rick Kwekkeboom (2013) geeft juist aan dat er behoefte is op het gebied van *"kennis en kunde van het creëren van draagvlak, het bevorderen van integratie en samenwerking juist tussen verschillende groepen mensen uit de buurt."*³⁰

Er zijn verschillende ontwikkelingen gaande die de decentralisaties zo goed mogelijk proberen op te vangen. Op het gebied van zorg wordt er geëxperimenteerd met nieuwe vormen. Begrippen als sociale firma's³¹ en wijkzorgteams spelen hierin een belangrijke rol. Ook ontpoppen er informele zorg- en welzijnsaanbieders³², om deze ontbrekende positie in te vullen. Ook worden binnen de pilotgebieden van BGW de experimenten voortgezet.

In de vorige tussenrapportage hebben we een drietal categorieën van deelname van bewoners met een beperking geformuleerd, voortkomende uit de initiatieven in de pilotgebieden:

- Bewoners met een beperking die zelf binnen hun omgeving een eigen BGW initiatief starten (Kijkduinmedia, West)
- Bewoners met een beperking die zich aansluiten bij een bestaand initiatief (Zorgcoöperatie en Lucafé, Nieuw-West)
- Weerbare bewoners die een initiatief opstarten om bewoners met een beperking er bij te betrekken (Contactinitiatief, Noord)

Bewoners met een beperking die zelf binnen hun omgeving een eigen BGW initiatief starten (Kijkduinmedia, West)

In Bos en Lommer worden voor Kijkduinmedia (binnen Centrum Kijkduin van Cordaan) de mogelijkheden tot het uitgroeien naar een bedrijf verkend. In de Kijkduinmedia-groep werken licht verstandelijk gehandicapten. Ze filmen, maken foto's, monteren en kopiëren data. Dit doen ze elk op hun eigen tempo. Het niveauverschil tussen de cliënten is groot. Het varieert van een aantal die vrijwel zelfstandig kunnen werken tot cliënten die veel begeleiding nodig hebben. Door één van de begeleiders is de volgende categorisering gemaakt:

- Niveau 0: Bewoners kunnen /willen niet
- Niveau 1: Bewoners doen mee met veel begeleiding
- Niveau 2: Bewoners doen mee en krijgen hierbij aanwijzingen
- Niveau 3: Bewoners doen vrijwel zelfstandig mee.

³⁰ Kwekkeboom, R. (2013) *Welzijn 'Designed for all'. Toegankelijk welzijn voor mensen met beperkingen*. P. 61. HvA, lectoraat Community Care

³¹ Zwiers, T., Schellevis, J. & Krutzler, J. (2014). *Sociale firma's in beeld*. KPMG Plexus.

³²Voorbeeld Amsterdam-Oost: <http://www.dichtbij.nl/amsterdam-oost/regio/artikel/3483175/alliantie-van-informele-zorg.aspx>

Aan de hand van deze categorisering worden er meer of minder (zelfstandige) taken toebedeeld aan de cliënten. In het voorjaar van 2014 is ook de Papierwinkel toegevoegd aan de Kijkduinmediagroep. Dit is eenvoudiger werk en vergt minder begeleiding. Tevens wordt dit kansrijker geacht om een geldstroom op gang te brengen. Filmen en monteren is niet gemakkelijk, vraagt veel begeleiding en moet ook voldoen aan de kwaliteitsnormering.

Naast de begeleiders zijn er meerdere professionals actief om te onderzoeken of Kijkduinmedia en de Papierwinkel kunnen uitgroeien tot een onderneming. Een zzp-er uit de buurt (gespecialiseerd in Marketing en Branding) heeft de opdracht gekregen een sterke- en zwakte analyse te maken van de Kijkduinmediagroep, randvoorwaarden in kaart te brengen die nodig zijn om een buurtbedrijf te starten en een ondernemingsplan op te stellen (in samenwerking met deelnemers/begeleiders).

Kansen en lessen

Uit verschillende gesprekken is gebleken dat het moeilijk is om enerzijds leuke dagbesteding aan te bieden en anderzijds een verdienmodel te ontwikkelen binnen de grenzen van de begeleidingscapaciteit. De rol van professionals is groot. Zij bepalen het proces volledig. De cliënten vinden het leuk om aan de slag te gaan met media, maar het is niet zo dat zij graag een bedrijfje willen opstarten. De sturing ligt grotendeels, al dan niet geheel, in handen van professionals. Voor bewoners is het echter veilig en vertrouwd, ze zijn met leuke dingen bezig en kunnen zich ontwikkelen. Binnen dit verdienmodel wordt er gezocht naar verbinding met de buurt en potentiële klanten. Met verschillende activiteiten (bijvoorbeeld 'Kijkduin gaat los') is hier een begin mee gemaakt. Er wordt geprobeerd om meer mensen uit de buurt te betrekken. Het is gebleken dat het nog niet zo simpel is om de verbinding te leggen met de wijk. Professionals zitten vast in een hiërarchische organisatie en hebben naast begeleiden ook de taak om te acquireren en opdrachten binnen te halen. Opdrachten komen nu vaak van het Stadsdeel en Cordaan zelf.

Bewoners met een beperking die zich aansluiten bij een bestaand initiatief ('Zorg op Maat'/Zorgmarkt en Lucafé, Nieuw-West)

In Nieuw-West was bij de start van de pilot een initiatief van een weerbare bewoner opgepakt met betrekking tot het beter bereikbaar maken van zorg. Dit heeft later de naam 'Zorg op maat' gekregen. Deze bewoner was hier al een aantal jaar mee bezig. Samen met zorginstellingen (Cordaan, HvO Querido, de Regenbooggroep) en bewoners met een beperking wilden ze dit verder ontwikkelen. Met het initiatief wilde men een zorgcentrum per buurt realiseren, waarin de verschillende zorgaanbieders zich huisvesten. Een zorgbehoevende moet namelijk vaak naar meerdere zorgaanbieders binnen of buiten de wijk, wat zorgt voor onduidelijkheid en hoge reiskosten. Het initiatief ontwikkelde zich door contacten aan te boren en een groot netwerk op te bouwen, zo ook met de politiek. Uiteindelijk is dit initiatief stil komen te liggen. De trekker kon door ziekte niet meer meedoen en voor de bewoners met een beperking ging het proces te snel.

Later is 'Zorg op Maat' vervangen door een Zorgmarkt, georganiseerd door twee professionals van zorginstellingen. Hiermee wilden de zorgprofessionals laten zien belang te hechten aan deze ontwikkeling, ook al is er op dat moment geen cliënt betrokken. Met deze Zorgmarkt is er ingezet op exposure van de doelgroep. Uiteindelijk hebben ze geregeld dat er vijftien verschillende zorginstellingen aanwezig waren op deze markt. Enerzijds zodat buurtbewoners vragen konden stellen over en aan deze organisaties en anderzijds om als organisaties onderling te netwerken.

Ten slotte zijn er bewoners met een beperking (Vriendendienst) betrokken bij het Lucafé. Het Lucafé is één van de initiatieven binnen BGW, gericht op het opzetten van een catering. De cliënten zijn in de uitvoeringsfase betrokken geraakt. Ze helpen nu mee in de keuken bij de bereiden van maaltijden. Hiervoor heeft de trekker van het initiatief maandenlang gewerkt aan ideevorming, het verkrijgen van keukenmateriaal, het volgen van een cursus en het binnenhalen van de eerste opdrachten. Ook bij een aantal andere zorginstellingen is getracht de catering te verzorgen, maar dit is helaas niet gelukt (deels door financiële redenen).

Kansen en lessen

BGW is een ingewikkeld proces en gaat voor deze doelgroep vaak te snel. Sommige bewoners vinden het leuk om aanwezig te zijn bij bijeenkomsten, maar vaak is er niet iemand die hun erbij houdt of continu kan begeleiden. Hoewel iedereen mag meedoen, is de structuur van een project als BGW er niet op ingericht. Bij de start van een initiatief wordt er gewerkt aan ideevorming: Waar willen we heen? Met wie werken we samen? Hoe gaan we het aanpakken? Er wordt veel gepraat, er is conflict, mensen stappen er uit en er komen weer nieuwe mensen bij. Activiteiten zijn nog vaak te abstract en voor bewoners met een beperking is dit vaak te veel gevraagd.

Hoewel het aantal bewoners met een beperking gering is, blijven de zorgprofessionals aangehaakt. Ze hebben veel nieuwe contacten kunnen leggen en hun netwerk uitgebreid. Ze vinden het belangrijk en er is een sterke binding met de groep. Ze leren veel, er zijn kansen, maar de mindset is nog niet genoeg veranderd om daadwerkelijk resultaat te zien. Ook ervaren professionals de tijdsdruk van het project als belemmerend in het werven van bewoners. Ten slotte krijgen ze binnen de organisatie niet altijd de tijd en experimenteerruimte die ze wel nodig zouden hebben. Experimenteren staat haaks op produceren.

Weerbare bewoners die een initiatief opstarten om bewoners met een beperking er bij te betrekken (Buurtcontact, Noord)

In Noord wil een aantal bewoners zich inzetten voor eenzame mensen. Ze willen mensen uit hun isolement halen. In de beginperiode (2013) ging het moeizaam. Het was moeilijk om de doelgroep in kaart te brengen en om meerdere buurtbewoners te vinden die dit initiatief wilden dragen. Daarnaast hadden de trekkers meer professionele dekking verwacht. Een professional van een zorginstelling trok zich terug vanwege een tekort aan uren. Hierdoor werd er veel gevraagd van bewoners bij het ontwikkelen van dit initiatief, terwijl de bewoners dit liever in gezamenlijkheid hadden willen doen met professionals. In 2014 is de begeleiding overgenomen door één van de trainsters. Er is ingezet op het blootleggen van ieders drijfveren en het vervolgens vinden van een fijne werkvorm en taakverdeling. De hoge ambities hebben bewoners in eerste instantie afgeschrokken, maar nu is er een vorm gevonden. Door een vaste overlegstructuur, goede begeleiding en positieve communicatie zijn de eerste stappen gezet. Daarnaast is er op zoek gegaan naar samenwerkingspartners. Hoewel nog weinig bewoners zich hebben aangemeld, zijn de omstandigheden nu positief om door te gaan.

Kansen en lessen

Het heeft wat tijd gekost voor de bewoners met elkaar helder hadden wat hun manier was om dit initiatief verder te ontwikkelen. Voor het opzetten van dit initiatief (maar ook bij andere initiatieven) is gebleken dat het belangrijk is dat er (in ieder geval) één persoon is die de leiding neemt in het uitzetten van de kaders. Te denken valt aan het bepalen van de werkvorm (formeel/informeel, wekelijks/maandelijks), ambities en taakverdeling, communicatie (positieve communicatie zorgt voor een houding die uitgaat van kansen en niet van beperkingen) en samenwerking met derden. Aangezien de verwachtingen bij de start uiteen liepen, heeft het initiatief zich in de beginfase langzaam ontwikkeld. Nu de kaders zijn uitgestippeld, kan er worden gewerkt aan het in kaart brengen en benaderen van de doelgroep. Hoewel deze groep zich richt op bewoners met een beperking, zijn ze nog in het beginstadium van ontwikkeling en kunnen er hier nog geen uitspraken worden gedaan met betrekking tot deze doelgroep.

Cultuurverandering op verschillende niveaus

Hoewel meerdere literatuurstudies er op wijzen dat mensen met een beperking wel degelijk in staat zijn om mee te doen, weten we inmiddels dat het niet vanzelf gaat. Er is sprake van specifieke problematiek en dit vraagt om een cultuurverandering op verschillende niveaus.

Allereerst wordt er ingezet op een samenwerking tussen verschillende doelgroepen en partijen: sterke en zwakke bewoners, uitvoerende professionals en hun organisaties en de overheid. In een complex proces als BGW heb je met al deze aspecten en partijen te maken. De complexiteit wordt groter naarmate je meerdere groepen in een samenwerking wilt betrekken. Daarnaast vraagt inclusief werken in de wijk om een specifieke aanpak. Vele betrokkenen zijn het niet gewend om te werken met

bewoners met een beperking. Voor veel bewoners en uitvoerende professionals is het onbekend terrein en hoewel ze welwillend zijn, is het lastig om naar een werkbare praktijk toe te gaan. Het wordt als zeer positief ervaren dat er mogelijkheden worden geboden voor bewoners met een beperking. Hier tegenover staat dat vaste structuren in wijken wegvallen en communicatie moeizamer zal verlopen. Naar wie moeten ze toe? Durven bewoners wel de verantwoordelijkheid te nemen?

Sterke bewoners

De weg om succes te behalen bij BGW is niet rechtlijnig. Naast veel kansen, zijn er nog meer hobbels en obstakels. Bij BGW is de insteek dat er collectief wordt gewerkt aan de wijk. Iedereen is welkom. Maar voor weerbare bewoners is het niet alledaags dat ze ook samenwerken met bewoners met een beperking, waar ze nog niet mee hebben samengewerkt. Dit vraagt om een andere mindset. Het is onbekend terrein, het is 'eng' en ze weten niet altijd wat ze van de ander kunnen verwachten.

Bewoners met een beperking

Anderzijds is het voor bewoners met een beperking ook niet gemakkelijk. Vooraf is er vaak al een stempel geplakt op mensen met een beperking. Deelname aan nieuwe initiatieven is niet vanzelfsprekend voor bewoners, laat staan voor bewoners met een beperking. Dingen zijn niet altijd 'logisch', je kan er niet van uit gaan dat deze bewoners meteen discipline hebben, goed kunnen samenwerken en communiceren, en goed weten om te gaan met verantwoordelijkheid. Andere meer weerbare bewoners geven vaak aan te willen helpen, maar er voor zorgen is een stap verder gedacht. Hier speelt waarschijnlijk ook het dilemma met betrekking tot de wederkerigheid. Voor hun is de eerste stap vaak het moeilijkst: waar kom ik terecht, wat heb ik te bieden en hoe kom ik over? Het gaat om geven en nemen. Tonkens & Duyvendak (2013) geven aan dat kwetsbare mensen moeilijk steun vragen aan weerbare mensen en zoeken dat liever in de eigen groep³³. Dit vraagt om ondersteuning door professionals.

Professionals en hun organisaties

De rol van de professionals is enorm aan het veranderen. Zij dienen meer los te laten en te faciliteren en meer in te zetten op kwartiermaken en het verbinding zoeken met de wijk, hoewel de financiering hier nog niet op is ingericht. Het is gebleken dat dit geen gemakkelijke opgave is. Hoewel ze proberen bewoners te motiveren, steunen en coachen, leeft bij veel professionals nog de oude gedachte: 'structuur creëren' en 'bieden van veiligheid'. Enerzijds willen professionals hun cliënten beschermen, anderzijds willen ze dat cliënten weer meer een onderdeel worden van de maatschappij.

Stam (2013) richt zich op drie perspectieven: Boven- Onder-Samen (BOS-principe)³⁴, die een aanzet zijn naar een succesvolle omslag van een 'zorgen voor'-samenleving naar een 'zorgen dat'-samenleving. Hierin zullen professionals in andere kaders te werk gaan:

- *van binnenuit, niet van buitenaf: vanuit de leef- en belevingswereld van de cliënt in plaats van uit het aanbod van instanties;*
- *van onderaf, niet van bovenaf: vertrekkend vanuit het 'onzeker weten' aan de keukentafel, in plaats van het 'zeker weten' aan de tekentafel;*
- *samen in plaats van apart: professionals en burgers moeten elkaar meer opzoeken om zo te komen tot cocreatie.*

³³ Tonkens, E. & Duyvendak J.W., (2013) Dossier: *De affectieve burger*. Ontleend aan:

<http://www.socialevraagstukken.nl/site/2013/05/12/wie-wil-zich-nu-laten-douchen-door-de-buurman/>

³⁴ Stam, M. (2013) *Het belang van onzeker weten, over de revisie van de verzorgingsstaat*, HvA, lectoraat Outreachend Werken.

Organisaties van zorginstellingen hebben te maken met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen waarin wets- en beleidswijzigingen een plek moeten krijgen binnen de organisatie. Dit komt regelmatig tot uiting in reorganisaties en bezuinigingen. De financiering is niet gericht op kwartiermaken. Veel instellingen zijn marktgericht om hun business draaiende te houden. Vaste gezichten en vaste locaties kunnen wijzigen, terwijl is gebleken dat juist deze doelgroep daar veel waarde aan hecht. Daarnaast zorgt het ervoor dat professionals zich dienen te richten op targets en productie draaien. Dit staat haaks op de wens om meer te experimenteren. Dit brengt professionals in een lastige situatie: ze willen graag, maar hebben niet altijd tijd en de middelen.



Omgeving

Ook zie je dat de omgeving volop in verandering is. Aan alle kanten wordt er meer verwacht van bewoners. Voor sterke bewoners vraagt dit misschien geen grote inspanning, maar voor de meerderheid wel. Bij BGW is er bewust ingezet alle doelgroepen hierbij te betrekken. Hoewel iedereen welkom is, is het proces niet altijd ingericht op verschillende werkvormen voor verschillende doelgroepen.

Buurniveau

In de pilots is het gebleken dat verspreiding van een initiatief naar buurniveau moeizaam verloopt. Het is voor veel bewoners nog onbekend terrein. Tijdens een studiebijeenkomst 'Inclusieve BGW', 25 september 2014, werd duidelijk dat in de buurt ingezet moet worden op dialoog en gelijkheid. Op deze wijze wordt *verscheidenheid meer getolereerd en kan er beter worden omgegaan met overlast en conflicten*.³⁵

Groepsvorming

Eén van de centrale principes van BGW ligt op het gebied van collectiviteit en groepsvorming. In de eerder genoemde categorieën van initiatieven waaraan bewoners met een beperking meedoen, is te zien dat zij op een verschillend moment in het proces kunnen instappen. In de beginfase, waarin ideevorming centraal staat, of in de uitvoeringsfase, waarin er daadwerkelijk gestart wordt met het initiatief. Aangezien deze doelgroep hecht aan duidelijkheid en vertrouwde gezichten, is tot nu toe gebleken dat het betrekken van deze doelgroep het meest kansrijk wordt geacht na de ideevorming: de kaders en doelen van een initiatief zijn helder.

Deze constatering is gebaseerd op ervaringen uit eerder genoemde voorbeelden. Toch zal er per persoon moeten worden gekeken wat een geschikt moment is. Wat wil de bewoner zelf? Wat kan de

³⁵ Afkomstig uit: *Samenvatting studiebijeenkomst inclusieve BGW, 25 september 2014.*

bewoner aan? Er is immers veel verschil in het niveau van zelforganisatie (al dan niet zelfstandig kunnen werken/al dan niet veel professionele begeleiding nodig).

Kwartiermaken en de inzet van ervaringsdeskundigen

Hoewel instellingen niet gericht zijn op kwartiermaken, is het een van de pijlers die van belang zijn om inclusief te kunnen werken in wijken.

Kal (2011,p.20): *“Kwartiermaken richt zich met het oog op burgerschap, op het gastvrij maken van de samenleving. Veel mensen met psychiatrische of verstandelijke handicap voelen zich als vreemden behandeld. Een vreemdeling kan bang zijn om voor ‘gek’ te worden uitgemaakt, als gestoord te worden gezien; hij spreekt misschien de taal niet, gedraagt zich onbeholpen.”*³⁶

Uit het onderzoek is gebleken dat naast het belang van kwartiermaken ook de inzet van ervaringsdeskundigen als kansrijk wordt gezien. Zowel uit interviews met professionals als uit interviews met bewoners met een beperking wordt duidelijk dat de inzet van ervaringsdeskundigen een belangrijk middel is om het zelforganiserend vermogen van deze doelgroep te vergroten. Ervaringsdeskundigen begrijpen bewoners met en zonder een beperking (leefwereld). Daarnaast begrijpen zij ook de realiteit en complexiteit van maatschappelijke ontwikkelingen aan de kant van professionals en organisaties (systeemwereld). *“Zonder voorbereiding, oftewel zonder speciale inzet, bestaat er gereede kans dat de ontmoeting met ‘de ongewone ander’ op niets uitloopt.”*, aldus Doortje Kal. Zij kunnen een verbindende factor vervullen, wat zorgt voor een positieve uitwerking voor deelname van bewoners met een beperking.

Conclusie

Binnen de pilots zijn op verschillende manieren bewoners met een beperking betrokken. Er is gewerkt aan meer draagvlak voor inclusief werken. Het staat op de agenda in de verschillende pilotgebieden en er is gewerkt aan de verandering van de mindset. Resultaten zijn zichtbaar in verschillende initiatieven en op verschillende niveaus, soms met meer en soms met minder betrokken cliënten. Zowel professionals als bewoners zetten zich in voor deelname van deze doelgroep. Bij deelnemers is het bewustzijn veranderd, op buurtniveau kan hier nog geen uitspraak over worden gedaan.

Bewoners met een beperking laten aansluiten vanaf de start van een nieuw project is ingewikkeld. Nieuwe projecten worden vaak gekenmerkt door een complexe opstartfase, aftasten en onduidelijkheid. Deze kenmerken zijn vaak niet bevorderlijk voor het laten deelnemen van bewoners met een beperking (sterke bewoners hebben hier al moeite mee). Collectieve processen zijn vaak ingewikkeld en hebben vaak een te hoog tempo. Veel nieuwe mensen, lange bijeenkomsten, onduidelijkheid en conflict druisen in tegen structuur, vaste gezichten en een vertrouwde omgeving. Per persoon zal gekeken moeten worden wat een geschikt moment voor deelname is.

Er is veel begeleiding nodig voor het betrekken van deze doelgroep, meer nog dan in het begin werd gedacht. Loslaten en faciliteren betekent niet dat er minder werk is. Het betekent wel dat de taak- en verantwoordelijkheidsstructuur en de relatie met de bewoners (meer partnerschap) verandert. Vanaf het begin van de pilot zal er al ingezet moeten worden op deelname van deze doelgroep. Dit draagt bij aan bewustwording en aan verandering van de mindset. Het is van belang dat professionals hier ruimte voor krijgen: contact maken met cliënten, werken aan zichtbaarheid en de mogelijkheden per persoon kunnen verkennen. Deze kanteling vraagt om **andere competenties**. In het team van professionals dient expertise voor elke doelgroep aanwezig te zijn. **Ervaringsdeskundigen** kunnen hier een rol in vervullen. Het ‘lastige’ gesprek moet continu worden opgezocht: tussen bewoners, tussen professionals en de organisatie en in het team. Een **dialog** kan begrip in de wijk voor inclusiviteit vergroten.

Kwartiermaken werkt aan het vinden van eigen oplossingen in de wijk.

³⁶ Kal, D. (2011) *Kwartiermaken, werken aan ruimte voor anders-zijn*. p. 20 Openbare les, Hogeschool Utrecht, lectoraat Kwartiermaken.

5. METHODOLOGISCHE EN WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING

Dit rapport wordt afgesloten met een verantwoording van de gemaakte keuzes in het onderzoek. Ook wordt er dieper ingegaan op de wetenschappelijkheid, waarin betrouwbaarheid en validiteit centraal staan.

Dit rapport betreft de eindrapportage van het monitoring- en evaluatieonderzoek naar de pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. Het onderzoek heeft een exploratief en verklarend karakter. Exploratief onderzoek houdt in dat de pilots nauw worden gevolgd en beschreven (monitoring). Verklarend onderzoek kent twee componenten: een effectevaluatie en een verklarende evaluatie. In een effectevaluatie wordt er gemeten of bepaalde stappen het beoogde effect hebben. Bij een verklarende evaluatie wordt hier een stap verder gezet. Er wordt gezocht naar een verklaring voor een bepaald verschijnsel. Door middel van literatuuronderzoek hebben we een eerste stap gezet in het zoeken van een verklaring. Er is een interpretatiekader opgesteld, om de gevonden data door een bepaalde onderzoeksbijl. te kunnen analyseren. Ook hebben we in deze rapportage 'Lessons Learned' (hoofdstuk 4) en 'Vraagstukken en dilemma's' (hoofdstuk 5) geschetst.

De gebruikte onderzoeksmethoden zijn zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Om het zelforganiserend vermogen bij de 0-meting en 1-meting in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een vragenlijst. Kwantitatieve data krijgen betekenis als ze bij veel bewoners afgenomen kunnen worden. Vooraf was het de bedoeling in elk pilotgebied de vragenlijst uit te delen bij de Community Mapping/Kaart van de Buurt bijeenkomsten. Al snel bleek dat er niet zoveel bewoners bij deze bijeenkomsten waren als verwacht. Hierop is besloten de data uit de vragenlijst te gebruiken als ondersteuning aan de andere, kwalitatieve, data. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit een triangulatie van onderzoeksmethoden: Ten eerste wordt er door middel van participatieve observatie onderzoek gedaan bij activiteiten en trainingen met bewoners en vergaderingen/bijeenkomsten met bewoners en professionals. Ten tweede zijn er met zowel bewoners als professionals cultuurinterviews gehouden, waarmee de mentaliteit in kaart is gebracht en vragen zijn gesteld over het zelforganiserend vermogen. In totaal zijn er 48 cultuurinterviews afgenomen met bewoners en 37 met professionals. Ten slotte hebben er periodiek logboekgesprekken met bewoners en professionals plaatsgevonden om het proces verder in kaart te brengen. Dit zijn waardevolle instrumenten bij het in kaart brengen van de ontwikkeling van het zelforganiserend vermogen en mentaliteit. Enerzijds is er aan het begin en aan het eind een meting uitgevoerd om de verandering weer te geven en anderzijds worden ontwikkelingen nauw gevolgd om de verandering te kunnen duiden.

Om de wetenschappelijkheid van het onderzoek aan te tonen staan de begrippen betrouwbaarheid en validiteit centraal. Een betrouwbaar onderzoek is voldoende secuur en systematisch uitgevoerd. Hierdoor zijn resultaten niet vertekend door subjectiviteit van de onderzoekers. Hetzelfde onderzoek uitgevoerd door andere onderzoekers moet dezelfde resultaten opleveren.

Om hieraan te voldoen hebben alle onderzoekers voor het afnemen van cultuurinterviews een cultuurtraining doorlopen gebaseerd op gekalibreerde gesprekstechnieken en zijn standaardmethoden gebruikt voor de vastlegging hiervan. Nieuwe onderzoekers, studenten en stagiaires worden hierin begeleid door gekwalificeerde onderzoekers. De stappen in de verwerking van de cultuurinterviews zijn door meerdere onderzoekers doorlopen. Hierdoor zijn onzuiverheden gefilterd en wordt de objectiviteit vergroot. Voor de logboekgesprekken zijn semigestructureerde interviewvragen opgesteld, waarin de kernvragen voor elk interview gelijk waren. Voor het bepalen van de richting van de observatie is een 'kijkplan' opgesteld. Daarnaast hebben meerdere onderzoekers geobserveerd, wat heeft geleid tot intersubjectieve beoordeling en het vaststellen van de rode draad. Er is literatuuronderzoek uitgevoerd om empirisch materiaal een plaats te geven en te verstevigen.

Als een onderzoek valide is wordt er gemeten wat je zegt te meten. Oftewel: leidt de onderzoeksoptiek tot inzicht in het zelforganiserend vermogen van bewoners en de mentaliteit van professionals en

bewoners? In deze eindrapportage is duidelijk geworden dat het nog meer informatie heeft opgeleverd dan in de onderzoeksopzet is besproken. Om die reden is het hoofdstuk 'Lessons Learned' en 'Vraagstukken en dilemma's' toegevoegd aan de rapportage.

Zoals hierboven beschreven is voor alle onderdelen van het onderzoek gebruik gemaakt van parallelle onderzoeksinstrumenten. Deze bieden inzicht in de onderzochte werkelijkheid. Als deze duiden op eenzelfde werkelijkheid, dan is er sprake van validiteit. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van observatie en logboekgesprekken om het proces vast te leggen. Voor de observatie is gebruik gemaakt van een 'kijkplan' en de logboekgesprekken zijn een diepgang op eerdere observaties. Ook 'tussendoorgesprekken' hebben veel inzichten gegeven. Bij het inzichtelijk maken van de mentaliteit van actieve bewoners in de cultuurinterviews zijn er, naast het meten van de mentaliteit via een bepaalde methode, ook open vragen gesteld. De cultuurinterviews zijn ingericht aan de hand van een onderzoeksopzet, wat eerder onderwerp is geweest van een promotieonderzoek³⁷.

Binnen onze onderzoeksgroep is het de eerste keer dat er cultuuronderzoek wordt gedaan in wijken in plaats van in organisaties. De term zelforganiserend vermogen heeft hier een plaats in gekregen. Bij de verwerking is de procedure hierop afgestemd.

³⁷ Straathof, A. (2009). *Op zoek naar de kern van cultuurverandering*. Eburon, Delft

© Hogeschool van Amsterdam
december 2014

**Lectoraat Management van Cultuurverandering/ opleiding Culturele en
Maatschappelijke Vorming**

Kenniscentrum Maatschappij en Recht
Wibautstraat 80-86
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/cultuurverandering