

LEREN VAN DE STAD



Samen werken aan de buurt

- Het vakmanschap van de participatieprofessional
- Met competentieprofiel

Pieter van Vliet

KENNISNETWERK AMSTERDAM

LEREN

VAN DE STAD

The background of the slide is a light blue map of Amsterdam, showing the city's characteristic grid of streets and canals. The map is oriented with the city center towards the top right.

LEREN VAN DE STAD

KENNISNETWERK AMSTERDAM

Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting en conclusies	8
1. Inleiding	15
1.1. Wat is dit voor publicatie?	15
1.2. Hoe is het onderzoek aangepakt?	16
2. De context	18
2.1. De Amsterdamse Wijkaanpak	18
2.2. Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving	20
3. Ondersteunen van participatie gebeurt op vele manieren	22
3.1. Het begint met de belangen en interesses van bewoners	22
3.2. Ondersteunen vereist goed kunnen communiceren	23
3.3. Verbindingen leggen en netwerken	24
3.4. Informeren en adviseren	25
3.5. Motiveren, stimuleren, activeren	25
3.6. Aandacht voor mensen met problemen	26
3.7. Politiek-strategisch handelen en samenwerken	28
4. Ondersteunen van participatie gebeurt vanuit vele contexten	30
4.1. Bij de stadsdelen: de participatiemakelaar	30
4.2. Bij woningbouwcorporaties: de gebiedsbeheerders	33
4.3. Bij welzijnsorganisaties: de opbouwwerker	34
5. Spanningsvelden	37
5.1. Werken tussen systeem- en leefwereld	37
5.2. Overnemen of overlaten	39
5.3. 'Sterke' en 'zwakke' bewoners	40
5.4. Werken met lokale leiders en het activeren van nieuwe groepen bewoners	40
5.5. Ruimte voor professionals	42
6. De vakbekwaamheid van de participatieprofessional	44
6.1. Al doende leren	44
6.2. Intervisie als instrument	45
6.3. En nu verder	47
7. Perspectieven	48
7.1. Typologie van de participatieprofessional	49
7.2. Perspectieven voor vakbekwaamheid	51
7.3. Perspectieven voor beleid	52
Competentieprofiel van de participatieprofessional	57



Voorwoord

Van burgers wordt steeds meer eigen initiatief en zelfstandigheid verwacht. Dat geldt niet alleen voor mensen die door functionele beperkingen moeilijk mee kunnen doen aan de samenleving, het geldt vooral ook voor ondernemende, weerbare burgers. De overheid verwacht van hen dat ze zelf het voortouw nemen bij het aanpakken van buurtproblemen en het vergroten van de leefbaarheid in hun wijk. Daarbij kunnen zij minder dan vroeger rekenen op professionele ondersteuning – er wordt immers stevig bezuinigd op de overheidsuitgaven.

De wijkaanpak wordt daarmee meer en meer een zaak van bewoners zelf. Dat ligt in de lijn van 'Welzijn Nieuwe Stijl', de vernieuwing van het welzijnswerk in de WMO, waartoe ik als staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport enkele jaren geleden de aanzet gaf.

Dat burgers directer aan het roer staan maakt overheid en professionals natuurlijk niet overbodig. De overheid moet vanuit haar verantwoordelijkheden en taken een nieuwe verhouding met burgers aangaan: misschien meer op afstand, maar altijd minstens als partner. En in de praktijk blijkt telkens weer dat burgers veel zelf kunnen, maar ook dat hun capaciteiten met professionele ondersteuning nog veel groter worden.

Deze ontwikkelingen stellen de beroepskrachten die bewoners ondersteunen bij het verbeteren van hun wijk voor een enorme uitdaging: ze moeten bij een terugtrekkende overheid burgers optimaal bijstaan, zonder hen het heft uit handen te nemen. In de Amsterdamse Wijkaanpak is hiermee de afgelopen jaren volop ervaring opgedaan. In tientallen buurten hebben 'participatieprofessionals' vanuit stadsdelen, welzijnsinstellingen en woningcorporaties hun werk op een creatieve manier aangepakt. Onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam liepen daarbij mee om de ervaringen te observeren, te systematiseren en te koppelen aan de theorie. Het resultaat daarvan vindt u in deze publicatie, die ik u van harte aanbeveel.

Participatieprofessionals beoefenen een vak-in-ontwikkeling en de Hogeschool van Amsterdam is er trots op daaraan bij te dragen – met deze handreiking, met het competentieprofiel dat achterin staat, met de initiële opleidingen, met de master Social Work en zo mogelijk ook nog op andere manieren. 'Samen werken aan de buurt' gaat immers over een vak, dat het verdient degelijk ontwikkeld te worden.

Jet Bussemaker

rector Hogeschool van Amsterdam

Samenvatting en conclusies

In opdracht van het Programmabureau Wijkaanpak van de gemeente Amsterdam heeft de Hogeschool van Amsterdam onderzoek gedaan naar ‘de participatieprofessional’, beroepskrachten die in de Amsterdamse Wijkaanpak de participatie van bewoners aanjagen, ondersteunen en begeleiden. De vraag was:

Welke (professionele) ondersteuning van bewonersparticipatie in het kader van de Amsterdamse Wijkaanpak is nodig of wenselijk om tot zinvolle bewonersparticipatie te komen en wat is ervoor nodig om effectieve en duurzame ondersteuning van bewonersparticipatie te realiseren?

Deze participatieprofessional werkt in verschillende organisaties en in verschillende functies. De belangrijkste daarvan zijn:

- de stadsdelen (participatiemakelaars, buurtcoördinatoren)
- de woningcorporaties (gebiedsbeheerders)
- de welzijnsorganisaties (buurtwerkers, opbouwwerkers)

Uit dit onderzoek blijkt dat vrijwel alle betrokkenen het zinvol vinden dat bij verscheidene organisaties professionals werkzaam zijn die de opdracht hebben bewonersparticipatie te stimuleren en ondersteunen. Deze professionals blijken van groot belang te zijn voor het realiseren van effectieve en duurzame participatie van bewoners in de buurt. Hoewel de achtergrond en taakopvattingen soms iets verschillen per type organisatie, draait het bij alle participatieprofessionals om productief samenwerken met bewoners ten behoeve van de leefbaarheid in de wijken. Dit vraagt veel liefde, tact, geduld en politiek-strategisch inzicht. Het vergt bovendien van de participatieprofessional een empathische, betrokken, verbindende, ondernemende en resultaatgerichte houding, waarbij het gemeenschappelijke belang om bewoners te ondersteunen bij hun pogingen de leefbaarheid in hun buurt te vergroten leidend is. Deze bijzondere aandacht voor de ‘kracht van bewoners’ is een belangrijk kenmerk van de Amsterdamse Wijkaanpak en legt een belangrijke relatie met ‘welzijn nieuwe stijl’.

Uit het onderzoek komen drie prominente inzichten naar voren.

1. De participatieprofessional biedt ondersteuning, dat wil zeggen: faciliteert én begeleidt bewoners – alleen faciliteren is meestal niet genoeg.

Bij de start van de Amsterdamse Wijkaanpak in 2008 zijn in verschillende stadsdelen *participatiemakelaars* aangesteld. Zij kregen de taak een schakel te zijn tussen bewoners en stadsdeel, corporaties en andere maatschappelijke organisaties bij het aanvragen van een bewonersinitiatief en het verkrijgen van een budget. De participatiemakelaar trad op als eerste aanspreekpunt voor bewoners, die bij hem (of haar¹) terecht konden met uiteenlopende vragen. De participatiemakelaar speelde een faciliterende rol, dat wil zeggen: de bewoners wegwijs maken in

wetten en regels, hen helpen bij het indienen van projectplannen, de initiatiefnemers in contact brengen met betrokken ambtenaren en eventueel het beschikbaar stellen van ruimte.

In het geval dat het initiatief nemen en de uitwerking ervan door de bewoners zelf worden opgepakt, dan is faciliteren door de participatieprofessional voldoende. In de praktijk bleek echter al snel dat een uitsluitend faciliterende rol veelal niet volstaat. Vooral wanneer het om bewoners gaat die minder goed zijn ingevoerd in de bureaucratische logica van de systeemwereld en niet de ‘reflexieve competenties’ hebben om complexe samenwerkingsproblemen op te lossen, is er meer nodig. Dan moet de participatieprofessional ook begeleiding bieden aan de initiatiefnemers en aan het uitvoeringsproces. Deze begeleiding betreft de buurtbewoners die een initiatief willen nemen, als ook andere (groepen) bewoners die direct of indirect met deze bewonersinitiatieven te maken krijgen. Een belangrijke taak van de participatieprofessional ligt ook binnen zijn organisatie. De participatieprofessional binnen het stadsdeel moet zich ook op de overheid zelf richten, want van meet af aan was het immers de bedoeling dat de stadsdelen zich opener zouden opstellen tegenover initiatieven van bewoners.

Het werk van de participatiemakelaar is dus vanaf het begin breed ingezet: vraag en aanbod bij elkaar brengen, het organiseren en faciliteren van een door bewoners gedragen proces in wijken en het aansturen op een andere manier van werken vanuit de gemeente. Deze brede taakinvulling vergt een veelzijdige opstelling van de participatieprofessional. Een participatiemakelaar uit Oost drukte dat zo uit:

“Wat je nodig hebt, is liefde, geduld en vertrouwen. Met liefde bedoel ik de authentieke belangstelling voor de buurt en de bewoners en daarmee ook het vermogen om te onderzoeken wat er in de buurt speelt en waar de belangstelling van bewoners naar uit gaat. Geduld moet je opbrengen voor de langdurige processen van ontwikkeling en emancipatie die bij sommige groepen bewoners voorwaarde zijn om tot duurzame participatie te komen. Vertrouwen is belangrijk in de zin dat je echt moet geloven dat maatschappelijke interventies zin hebben en tot verbetering kunnen leiden en dat je vertrouwen moet hebben in de burger.”

In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid ingegaan op de verhouding tussen faciliteren en begeleiden in het handelen van de participatieprofessional, waarbij de verschillende rollen van verbinder, aanspreekpunt, facilitator, beoordelaar en bewaker kort worden besproken.

In hoofdstuk 3 komen de diverse taken van de participatieprofessional aan bod, waaronder belangstelling tonen, communiceren, verbinden, netwerken, informeren en adviseren, motiveren, stimuleren, activeren, samenwerken en politiek-strategisch handelen. Bijzondere aandacht wordt hierbinnen gegeven aan de relatie met de wereld van de hulpverlening en de vrijwillige inzet van bewoners en participatiebevordering van kwetsbare burgers.

1. Om omslachtige formuleringen te voorkomen, gebruiken we de mannelijke vorm, in het volle besef dat veel participatieprofessionals vrouwen zijn.

2. Het ondersteunen van bewonersparticipatie is geen functie maar een vak dat uitgeoefend wordt door een vakbekwame participatieprofessional. In dat vak moet meer worden geïnvesteerd

Uit dit onderzoek van de HvA (literatuur, interviews, expertmeetings) blijkt dat het werk van de participatieprofessional verre van simpel is. Het werk speelt zich af in een complexe omgeving waarbij gewerkt wordt op en geschakeld moet worden tussen verschillende niveaus en met verschillende stakeholders en waarin voortdurend geschakeld moet worden tussen de systeemwereld van de instituties en de (lokale) overheid en de leefwereld van de bewoners. Het handelen van de participatieprofessional bestaat in de kern uit 'het aanzetten tot' participatie en het 'in staat stellen tot' participatie (Veldboer 2002) en speelt zich af op drie niveaus: individueel, sociaal en maatschappelijk. Bij het handelen op en tussen die drie niveaus krijgt de professional te maken met veel verschillende belangen, die vaak ook nog eens tegenstrijdig zijn.

Slogans als 'het initiatief ligt bij de bewoners' of 'uitgaan van de kracht van de burger' klinken mooi en worden breed gedeeld, maar ze worden niet vanzelf realiteit. In de praktijk heeft de participatieprofessional een hoge mate van sociale reflexiviteit, uitstekende communicatieve vaardigheden, beleidsmatige competenties en een groot inlevingsvermogen nodig om in elke situatie juist te handelen en de goede keuzes te maken. Hij moet zijn vak uitoefenen in een complexe omgeving, die bovendien politiek en normatief geladen is (De Boer & Duyvendak 2004).

Dat vergt een hoge kwaliteit in de beroepsuitoefening en dat is precies waar de participatieprofessional aan werkt. Volgens de Amerikaanse arbeidssocioloog Richard Sennett (2008) schuilt het 'ethos van de vakman' in zijn permanente streven naar kwaliteitsverbetering. Simpelweg imiteren of kopiëren geeft de vakman geen voldoening. De vaardigheid moet zich kunnen ontwikkelen, waarbij 'hoofd' en 'hand' door langdurige oefening met elkaar verbonden zijn. Dat geldt ook voor de participatieprofessional: ook hij moet de gevraagde complexe vaardigheden steeds beter beheersen om zijn 'vak' (beter te) beoefenen. De verbinding tussen hoofd- en handarbeid komt onder meer tot uitdrukking in de verbeelding die de participatieprofessional aan de dag legt bij het oplossen van problemen die hij in zijn praktijk tegenkomt.

Daarin schuilt tegelijkertijd de zwakte van het vak: de participatieprofessional doet zijn werk 'met zijn blote handen'. Hij beschikt over veel 'impliciete kennis' (*tacit knowledge*) en 'praktische wijsheid en ervaring' (Baart 2008), maar slaagt er – zoals in de volgende hoofdstukken zal blijken – nog onvoldoende in die te verbinden met 'geobjectiveerde kennis'. Het is onder meer die verbinding die in dit boekje wordt beoogd.

De taken en de vereisten voor het handelen van de participatieprofessional laten zich daarom niet makkelijk in een functieomschrijving samenvatten. Toch is het belangrijk om deze complexiteit te erkennen en de professional de gelegenheid te geven de nodige vakbekwaamheid te ontwikkelen. Of, zoals Koen Bartels (2010) het eerder uitdrukte:

*"Professionals en bewoners moeten zodoende voldoende toegerust worden om de precieze vorm van deze oplossingen te bepalen. [...] Het vergroten van de gezamenlijke probleemoplossingscapaciteit vraagt voorts om een gedegen begrip van de eigen dynamiek van de praktijk: wat zijn de problemen nu precies, hoe verlopen de onderlinge verhoudingen rondom deze problemen en wat wordt er uiteindelijk mee bereikt? Als de onderlinge communicatie en relaties onvoldoende gericht zijn op leren van dagelijkse werkpraktijken en praktische dilemma's, kunnen misverstanden, conflicten en patstellingen groeien en vruchtbare bewonersparticipatie belemmeren."*²

Dit voorliggende onderzoek naar de participatieprofessional is een stap in de ontwikkeling van die vakbekwaamheid. In deze handreiking wordt een eerste aanzet gegeven, zodat anderen, professionals, leidinggevend en wetenschappers, ermee verder kunnen.

Deze vakbekwaamheid richt zich deels op de taken zoals in hoofdstuk 3 beschreven, maar zeker ook op het verder versterken van bepaalde eigenschappen, nodig om een bekwaam participatieprofessional te zijn. Niet in de laatste plaats, wordt de vakbekwaamheid versterkt door het goed kunnen omgaan met bepaalde spanningen die het werk van een participatieprofessional met zich meebrengt. In dit onderzoek wordt in hoofdstuk 5 onder meer stil gestaan bij het werken tussen de leef- en systeemwereld, aangezien de professional beide werelden moet 'dienen'; het balanceren tussen overnemen van bewoners of overlaten aan bewoners; het werken met 'sterke' bewoners, maar tevens de 'zwakkere' bewoners activeren en meekrijgen; en het creëren van speelruimte om naar eigen inzicht te handelen en beslissingen te nemen en flexibel om te gaan met bestaande processen en plannen, al druist dat in tegen de prestatie- en resultaatgerichte cultuur. Dit vereist 'stevige' professionals met grote deskundigheid en vakmanschap, die constant moeten worden aangescherpt en verder ontwikkeld.

3. Het vak van participatieprofessional moet geleerd, ontwikkeld en onderhouden worden.

De eigenschappen, vaardigheden of competenties die de participatieprofessional nodig heeft om zijn werk goed te doen, lijken op het eerste gezicht niet meer dan persoonlijkheidskenmerken of karaktertrekken. Het gaat immers steeds om goed communiceren en 'aanvoelen' wat in bepaalde situaties een juiste reactie is. Is dat niet iets wat heel veel mensen kunnen? Er zijn inderdaad uitstekende participatieprofessionals die 'het vak' welhaast aangeboren lijkt te zijn, mensen die zonder specifieke opleiding dit werk kunnen doen. Maar bij nader inzien zijn degenen waarin iedereen onmiddellijk een 'goede' professional (h)erkent, over het algemeen ervaren beroepskrachten die in de loop der jaren het vak in de vingers hebben gekregen.

Het vak valt wel degelijk te leren en de vakbekwaamheid kan ontwikkeld, aangescherpt en verbeterd worden door ervaring op te doen en op die ervaring te reflecteren. De hierboven aangehaalde trits 'liefde, geduld en vertrouwen' is niet zomaar een opsomming van essentiële menselijke eigenschappen die nodig zijn om aan participatiebevordering te kunnen werken. Het is de (voorlopige) uitkomst van een

2. Koen Bartels (2010), *De noodzaak van dialoog*, onderzoeksrapport Amsterdamse Wijkaanpak, pag. 4

langdurig reflectieproces van een ervaren participatieprofessional over zijn werk en zijn professioneel handelen.³

Het vak leren kan door een (sociaal-agogische) opleiding te volgen (liefst minimaal op HBO-niveau) en door ervaring op te doen. Maar minstens zo belangrijk is om in de dagelijkse praktijk ruimte te maken om met ‘vakgenoten’ te reflecteren op het werk en op het eigen handelen met als doel de professionele ondersteuning van bewonersparticipatie te verbeteren. Een goede manier om dit te doen is het organiseren (en faciliteren) van intervisie. Ook werkoverleg in de eigen organisatie is hiervoor een manier. Preciezer voorstellen hierover zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7.

Tot slot is het van groot belang de vakbekwaamheid continue verder te ontwikkelen. Dit kan op verschillende manieren, op diverse niveaus en met behulp van diverse instellingen.

Het ontwikkelen van vakbekwaamheid voor participatieprofessionals op junior-niveau kan door het volgen van bepaalde bachelor-opleidingen aan de Hogeschool van Amsterdam, bijvoorbeeld de opleiding Cultureel Maatschappelijke Vorming (CMV). Deze opleidingen moeten zich continue theoretisch en praktisch blijven oriënteren op ontwikkelingen binnen de *civil society* en het Amsterdamse (sociale) beleid, zodat ze adequaat kunnen inspelen op de actualiteit, noden en leervragen van de professional. Het ‘competentieprofiel van de participatieprofessional’ dat in deze handreiking is opgenomen, kan hierbij van dienst zijn.

Op seniorniveau zijn er master-opleidingen aan de Universiteit van Amsterdam en bij de Hogeschool van Amsterdam, o.a. de masteropleiding Social Work en de nieuwe masteropleiding Urban Management, die een ervaren professional verder kunnen bekwaamen. Ook hier geldt dat deze opleidingen zich constant moeten aanpassen aan de vragen en behoeftes van de professionals. De huidige focus op zorg en hulpverlening, binnen de master Social Work, is bijvoorbeeld te smal.

Voor het verder ontwikkelen en onderhouden van het vakbekwaamheid is het belangrijk om als werkgever en/of participatieprofessional inhoudelijk werkoverleg en intervisie structureel te organiseren en te faciliteren. Daarnaast moeten professionals regelmatig de gelegenheid krijgen om aan bijscholingsactiviteiten deel te nemen. In samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam worden al enkele succesvolle activiteiten uitgevoerd, zoals de leergang Amsterdamse Wijkaanpak (september 2010 – april 2011). Tot slot bieden allerlei lokale en nationale kennisallianties en -netwerken de participatieprofessional ideale mogelijkheden om kennis en kunde op te doen en uit te wisselen middels conferenties, werksessies en excursies.

PERSPECTIEVEN VOOR BELEID

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek, volgt hier een aantal korte aanbevelingen voor beleid met betrekking tot ondersteuning van bewonersparticipatie en de rol van de participatieprofessional.

- Een sterke *civil society* waarin actieve burgers zich inzetten voor leefbaarheid en sociale samenhang in hun buurt vereist een permanente professionele infrastructuur voor ondersteuning van bewonersparticipatie. Deze infrastructuur wordt gefaciliteerd door de gemeente (stadsdelen), welzijnsinstellingen en woningcorporaties. De betrokken professionals krijgen voldoende ruimte om naar eigen professioneel inzicht te handelen en daarover verantwoording af te leggen.
- Er moeten instrumenten ontwikkeld worden voor bewoners om zelf regie te krijgen en te houden. Buurt- of wijkbudgetten en het opstellen van een ‘agenda voor en van de buurt’ kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. De participatieprofessional heeft hierbij deels als taak deze instrumenten te introduceren, te begeleiden en te vertalen naar de bewoners en de resultaten terug te koppelen naar zijn organisatie.
- Ontwikkeling van ‘democratische professionaliteit’ en vakbekwaamheid moet worden gestimuleerd en gefaciliteerd in overleg en in samenwerking met partners, zoals de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam.
- Bestaande kennisallianties en -netwerken moeten versterkt en uitgebouwd worden ten behoeve van de ontwikkeling van de participatieprofessional en de kennisontwikkeling en -spreiding in de grootstedelijke context.

3. MO/samenlevingsopbouw, nr. 224, lente 2010. Interview met Rob van Veelen. Beroep: participatiemakelaar.



1. Inleiding

1.1. WAT IS DIT VOOR PUBLICATIE?

De publicatie die u in handen hebt, is het resultaat van een praktijkgericht onderzoek dat de Hogeschool van Amsterdam heeft uitgevoerd in opdracht van het programmabureau Wijkaanpak van de gemeente Amsterdam. Het onderzoek is gericht op de zogeheten ‘participatieprofessional’, degene die in de Amsterdamse Wijkaanpak de participatie van bewoners aanjaagt, vergemakkelijkt en begeleidt.

Het onderzoek is een coproductie tussen gemeente, Universiteit van Amsterdam en Hogeschool van Amsterdam gericht op kennisontwikkeling over effecten en resultaten van bewonersinitiatieven in het kader van de Amsterdamse Wijkaanpak. Hierbinnen worden lessen getrokken uit de praktijk van de Amsterdamse Wijkaanpak van de afgelopen drie jaar. Daarbij is er een taakverdeling. De onderzoekers van de UvA hebben onderzoek gedaan naar de initiatiefnemers en hun motieven, waarbij ze ook keken naar de effecten op de competentieontwikkeling en op leefbaarheid en ‘sociale cohesie’ in de buurten. Dat heeft geresulteerd in een onderzoeksrapport met een schat aan gegevens. Het onderzoek illustreert de effecten en resultaten van bewonersinitiatieven in de buurten en legt daarmee de relatie tussen burgers, overheid en professionals.⁴

Ging het in dat onderzoek vooral om de vraag *wat bewonersparticipatie allemaal oplevert en wie de initiatiefnemers zijn*, het onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam gaat over de vraag *hoe je bewonersparticipatie bevordert*. Anders gezegd: dit onderzoek focust zich op het handelen van de professionele ondersteuners van bewonersparticipatie. De centrale vraag luidt:

Welke (professionele) ondersteuning van bewonersparticipatie in het kader van de Amsterdamse Wijkaanpak is nodig of wenselijk om tot zinvolle bewonersparticipatie te komen en wat is ervoor nodig om effectieve en duurzame ondersteuning van bewonersparticipatie te realiseren?

Het eindresultaat dat nu voor u ligt, is een publicatie over de participatieprofessional en zijn relatie met bewonersparticipatie: wat doet hij eigenlijk? Wat is zijn positie? Wat kan zijn betekenis zijn? Het is geschreven als een handreiking aan de participatieprofessional en andere betrokkenen bij bewonersparticipatie. De handreiking is bedoeld voor de participatieprofessional zelf, maar ook voor beleidsmakers en leidinggevenden binnen de gemeente, stadsdelen, welzijnsorganisaties en woningcorporaties. En verder voor iedereen die geïnteresseerd is in samen werken aan de buurt. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in Amsterdam, onder Amsterdamse participatieprofessionals, maar de bevindingen en conclusies zijn ook buiten de Amsterdamse context van waarde.

4. Evelien Tonkens, Imrat Verhoeven (2011), *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burger en overheid, Een onderzoek naar bewonersinitiatieven in de Amsterdamse Wijkaanpak*, Amsterdam: Amsterdam University Press-Pallas Publications, 2012

1.2. HOE IS HET ONDERZOEK AANGEPAKT?

Het onderzoek waarop deze handreiking is gebaseerd, is gericht op het verzamelen van kennis over het handelen van de participatieprofessional én op het verder ontwikkelen en verbeteren van het handelen van de participatieprofessional in de Amsterdamse Wijkaanpak.⁵

De aftrap werd gegeven door twee studenten van de opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming van de Hogeschool van Amsterdam. Zij stelden een 'profiel van de participatiemakelaar' op. Dat leverde veel materiaal op en diende als een vooronderzoek.⁶

Conferenties en expertmeetings

Vervolgens werd op 10 november 2010 een eerste expertmeeting georganiseerd waar een twintigtal participatieprofessionals vanuit verschillende organisaties en stadsdelen met elkaar in gesprek gingen over hun vak. Op deze bijeenkomst werden onder meer de contouren in kaart gebracht van de spanningsvelden die in dit boekje worden uitgewerkt.

In het voorjaar van 2011 zijn verder twee 'brainsessies' georganiseerd, waarin een aantal personen dat zich vanuit verschillende invalshoeken op wetenschappelijk en theoretisch niveau met participatie, *civil society* en actief burgerschap bezig houdt met elkaar in debat gingen over de betekenis en de mogelijkheden van bewonersparticipatie.⁷

Interviews met professionals en casusbeschrijvingen

Enkele studenten van de HvA hebben casestudies uitgevoerd door het werk van de participatieprofessional van dichtbij te volgen en hun handelen op heel praktisch niveau te beschrijven. Ook is casuïstiek gebruikt die naar voren is gekomen tijdens enkele rondetafelconferenties.⁸

Tijdens het onderzoek zijn meerdere interviews gehouden met participatiemakelaars in de stadsdelen, opbouwwerkers in welzijnsorganisaties en beleidsmakers. Met toestemming van de onderzoekers hebben we ook dankbaar gebruik kunnen maken van de twaalf volledig uitgewerkte interviews met participatieprofessionals uit het onderzoek van de UvA. Uit de transcripties van al deze interviews zijn vele citaten gebruikt om de resultaten van dit onderzoek toe te lichten, concreet te maken en te onderbouwen. Ter wille van de leesbaarheid zijn de passages uit de casusbeschrijvingen en de interviewfragmenten geredigeerd, waarmee voldoende recht wordt gedaan aan de strekking en intentie van de geïnterviewde professionals.

Intervisietraject

Ten slotte is voor dit onderzoek een intervisietraject opgezet. Dat bestond uit drie intervisiegroepen van vier à vijf professionals van stadsdelen, welzijnsinstellingen en woningcorporaties, die in de zomer 2011 drie à vier keer bij elkaar zijn geweest om onder leiding van een ervaren intervisiedocent van de HvA met elkaar over hun vak te spreken. Bij de intervisiebijeenkomsten was een onderzoeker van de HvA aanwezig om de belangrijkste uitkomsten op te tekenen. Doel was de onuitgesproken kennis van de professionals naar boven te krijgen door hen de afwegingen die ze in hun alledaagse praktijk maken te laten expliciteren. Tegelijk is daarmee een behoefte aan intervisie onder professionals gehonoreerd en een begin gemaakt om op deze manier de vakbekwaamheid van participatieprofessionals te ontwikkelen en onderhouden.

5. De Amsterdamse Wijkaanpak als term wordt anno 2012 niet veel meer gebezigd. Hiervoor in de plaats worden vaak de termen 'gebieds- of buurtgericht werken' of 'wijkontwikkeling' gebruikt.
6. Maria Denaar, Soraya Sait, *De participatiemakelaar, opdracht beleid & Methodiek*, CMV, juni 2010. Het competentieprofiel van de participatieprofessional dat aan het eind van deze publicatie is te vinden, is een uitwerking en aanscherping van het profiel dat tijdens die opdracht is gemaakt.
7. De eerste brainsessie was op 16 maart 2011 met o.a. Lee Staples, Sebastian Abdallah, Imrat Verhoeven en Karin Daman; de tweede bijeenkomst was op 29 juni 2011 met o.a. Sandra Bos, Jolanda Sonneveld, Daniel Giltay, Veth, Koen Bartels, Jan Schrijver, Marcel Spierts en Karin Daman. De bijeenkomsten werden voorgezeten door Jeroen Gradener.
8. Onder meer tijdens de conferentie over de resultaten van drie jaar Amsterdamse Wijkaanpak op 6 oktober 2011.

2. De context

Het onderzoek naar de participatieprofessional is uitgevoerd in een roerige periode, zowel op het niveau van de wijk en stad als landelijk en zelfs internationaal. De wereld verandert en de participatieprofessional verandert mee.

2.1. DE AMSTERDAMSE WIJKAANPAK

De afgelopen decennia was er veel belangstelling voor wijken waar problemen meer dan gemiddeld voorkomen. Rond 1990 kreeg die aandacht vorm in de Sociale Vernieuwing, enkele jaren later gevolgd door het Grotestedenbeleid. In 2007 kreeg ze een nieuwe impuls doordat de Rijksoverheid veertig ‘aandachtswijken’ aanwees die extra inspanning nodig hadden. Uit de eerdere beleidsimpulsen was intussen de les getrokken dat de aanpak integraal diende te zijn. Veel aandachtswijken hebben immers te kampen met een grote diversiteit aan problemen: een slechte woon- en/of bouwtechnische staat van de huizen, werkloosheid, schoolverzuim, opvoedingsonzekerheid, vandalisme, gezondheidsrisico's, criminaliteit en spanningen tussen verschillende leefstijlen – om er maar eens een paar te noemen. Om die veelheid van problemen de baas te worden, is het stapelen van stenen niet voldoende. Onder leiding van de toenmalige minister van Wonen, Wijken en Integratie, Ella Vogelaar, werd daarom ingezet op een aanpak met vijf pijlers: wonen, werken, leren, integreren en veiligheid.

Van de veertig geselecteerde wijken liggen er vijf – met in totaal 24 buurten – in Amsterdam. Dat bood kansen voor een intensivering van het al eerder ingezette Amsterdamse beleid. Binnen enkele maanden werd het Wijkactieplan Amsterdam opgesteld. Daarin werden de al langer bestaande programma's van de gemeente en de stadsdelen verbonden met die van het rijk. In het voorwoord van dat Wijkactieplan schreef de toenmalige burgemeester Job Cohen:

'Iedere bewoner en elk kind moet de kans krijgen zijn of haar talenten te ontplooien en te benutten, onafhankelijk van de plek waar je woont of opgroeit. Daar gaat het bestuur van Amsterdam, College en stadsdeelbestuurders gezamenlijk, voor. [...] Amsterdam ziet de wijkaanpak van het kabinet als katalysator om de bestaande aanpak te intensiveren, deze met meer samenhang te realiseren, en de focus – en dat is nieuw – vanaf nu nadrukkelijk op de uitvoering in de buurt te leggen.'

Een jaar later, in 2008, ondertekenden bestuurders van rijk, gemeente en stadsdelen het *Charter Amsterdam* waarin ze hun langjarige commitment plechtig vastlegden in maar liefst bijna 150 afspraken. Er ging een periode van start waarin in de betreffende wijken hard gewerkt werd aan de realisatie van plannen op uiteenlopende gebieden: samenhang in de wijk, projecten om ‘achter de voordeur’ hulp te bieden aan multiprobleemgezinnen en te komen tot ‘gezonde wijken’ en verbetering van het onderwijs. Amsterdam koos voor een benadering van onderaf. Dat kwam tot uitdrukking in de keuze voor drie pijlers: mensen, buurten en uitvoering. Er werd niet alleen gekeken naar de initiatieven van burgers, maar ook naar het eigen functioneren van de overheid: hoe komt het dat we al jaren zoveel investeren in onze stad en we toch nog steeds buurten en mensen hebben met grote problemen? Veel aandacht was er

daarom voor ‘bewonersparticipatie’. De overtuiging was dat een succesvolle verbetering van de wijken alleen kans van slagen had als de energie en de capaciteiten van bewoners optimaal werden benut.

Vanaf 2009 begon de financieel-economische crisis op rijksniveau roet in het eten te gooien. Na de verkiezingen kwam er een nieuw kabinet dat 18 miljard wilde bezuinigen. Dat had op termijn consequenties voor de wijkaanpak: voor 2009 en 2010 was de Rijksfinanciering nog wel geregeld, maar na 2011 werd deze grotendeels stop beëindigd. Amsterdam besloot door te gaan, met minder financiële middelen en dus op een andere manier: met duidelijke politieke prioriteiten en in een beperkter aantal wijken en buurten. Ingezet werd op de buurten die het ‘t hardste nodig hebben en met een blijvende aandacht voor samenwerking en een actieve inzet van bewoners. Daarvoor reserveerde de gemeente een beperkte hoeveelheid geld.

Bewonersparticipatie

Een speerpunt in de Amsterdamse Wijkaanpak was en is bewonersparticipatie. Alleen met de inzet van bewoners kan de wijkaanpak een succes worden, zo was en is de overtuiging. Onderzoek, in opdracht van de gemeente Amsterdam, volgde. Het accent lag hierbinnen op de initiatiefnemers: wie zijn het en wat zijn hun drijfveren en interacties? Dat onderzoek werd verricht door de Universiteit van Amsterdam en de resultaten werden in oktober 2011 gepubliceerd door Evelien Tonkens, bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap en Imrat Verhoeven, postdoc onderzoeker, beiden verbonden aan de afdeling Sociologie en Antropologie van de UvA en aan het Amsterdam Institute for Social Science Research (AISSR).⁹

Het onderzoek brengt onder meer aan het licht dat de initiatiefnemers doorgaans sterker dan andere bewoners geworteld zijn in de buurt en maatschappelijk actiever. In de Amsterdamse bewonersinitiatieven zijn – vaker dan elders in het land – vrouwen, bewoners met een lage opleiding of een laag inkomen, jongeren en nieuwe Nederlanders betrokken. De initiatieven zijn vooral gericht op bevordering van contact en verbinding tussen Amsterdammers, met name tussen verschillende (etnische) groepen. Ook dat is anders dan elders, waar ze vaker gericht zijn op fysieke verbetering van de buurt. De belangrijkste motivatiebron is: gerichtheid op anderen, de behoefte om iets voor andere mensen te doen en om mensen met elkaar in contact te brengen. Door zich actief op te stellen worden ze competent, zo vinden de initiatiefnemers zelf. Ze gaan beschikken over meer democratische, bureaucratische en sociale vaardigheden. En ze vinden ook dat de buurt er in sociaal opzicht beter van wordt.

Tonkens en Verhoeven concluderen dat de meeste initiatieven geen ‘doelloos pretpakket’ zijn, maar tastbare bijdragen aan de kwaliteit van leven in de buurt. De initiatiefnemers doen dit niet voor hun eigen plezier maar om de problemen op te lossen waar ze in hun buurt tegenaan lopen. Dat leidt tot meer sociale contacten en een betere relatie met de overheid. De onderzoekers adviseren de overheid toch vooral het beleid voor bewonersinitiatieven, inclusief de professionele begeleiding te handhaven. Met name interessant voor dit boek over de participatieprofessional zijn de bevindingen

9. Tonkens, E. en Verhoeven, I. (2011), *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid*, Amsterdam: Pallas Publications – Amsterdam University Press.
Ankeren, M. van, Tonkens, E., Verhoeven, I. (2010). *Bewonersinitiatieven in de krachtwijken van Amsterdam. Een verkennende studie*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

gen van Tonkens en Verhoeven over de relatie tussen initiatiefnemers en professionals. Die krijgt steeds meer de vorm van een partnerschap: burgers en professionals werken samen aan een concreet gemeenschappelijk doel en nemen daarbij elk hun verantwoordelijkheid. Er is hierbij sprake van ‘sociale opwarming’: intensere relaties door meer interacties. Dat stelt nieuwe eisen aan met name de flexibiliteit van de professionals. Soms moeten ze zwaar inzetten, soms juist helemaal niet.

2.2. VAN VERZORGINGSSTAAT NAAR PARTICIPATIESAMENLEVING

De wijkaanpak in Amsterdam en daarbuiten én de aandacht voor bewonersparticipatie daarbinnen passen in een bredere omslag in de relatie tussen overheid en burgers. Die kan in grote lijnen worden getypeerd als een omslag van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. De verzorgingsstaat is grotendeels tot stand gekomen na de Tweede Wereldoorlog. Met name in de jaren zestig ging het snel, met de komst van onder meer de Algemene Bijstandswet en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten. Vooral die laatste leidde tot de ontwikkeling van een uitgebreid stelsel van professionele instituties. Die zijn er onder meer volgens buitengewoon hoogleraar Maatschappelijk Werk Hans van Ewijk vooral op gericht om defecten in mensen te diagnosticeren en te repareren. Gaandeweg groeide het inzicht dat het netwerk rondom de burger ertoe deed bij die reparatie, maar de benadering bleef vooral individueel. Een factor van secundair belang bleef lange tijd de eigen kracht van de burger, zowel individueel als in het sociale netwerk. Pas de laatste jaren komt daarin stap voor stap verandering, bijvoorbeeld door de opkomst van de Eigen Kracht benadering.

De opvattingen over bewonersparticipatie liepen daaraan evenwijdig. Ook daar heerste aanvankelijk een miskenning van de kracht van bewoners. Zo werden er in de jaren zestig aanvankelijk grote sloop- en nieuwbouwplannen gemaakt, zonder de bewoners daarin te kennen. Men dacht hen vrij eenvoudig te kunnen verplaatsen van bijvoorbeeld de Dapperbuurt naar overloopgemeenten als Purmerend en later Almere. Zulke plannen stuitten op steeds meer en taai verzet van actieve bewonersgroepen.

Van der Heiden e.a. (2007) onderscheiden drie generaties bewonersparticipatie sindsdien. De eerste generatie was de *inspraak* van de jaren zeventig: de overheid bedacht iets en legde dat voor aan de burgers. De tweede generatie ontstond in de jaren negentig en heette *interactieve beleidsvorming*: de overheid vroeg aan burgers mee te denken over de ontwikkeling van nieuw beleid. En dan nu de derde generatie: burgers maken een plan en voeren het uit – de overheid faciliteert. Er zijn ook gedachten ontwikkeld over een vierde generatie burgerparticipatie.¹⁰ Deze houdt in dat bewoners zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun initiatief en ook verantwoordelijk blijven voor het onderhoud en het beheer. Steeds vaker vat de overtuiging post dat maatschappelijke problemen effectiever worden opgelost als burgers daarin de leidende partij zijn. Overheid en door de overheid gefinancierde professionals past een bescheidener plek.

Burgers eerst

Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen hebben de komst van de participatiesamenleving versneld. Te wijzen valt op algemene trends als toegenomen mondig-

heid, mede als gevolg van een stijging van het opleidingsniveau van de bevolking. Die mondigheid uit zich ten dele in een steeds kritischer positie van burgers ten opzichte van autoriteit in het algemeen en de overheid in het bijzonder. De spectaculaire opkomst van het internet en recentelijk de sociale media versterkt dat nog.

Versnelling uit een heel andere hoek kwam er door de financiële, economische en schulden crisis die de westerse wereld sinds 2009 in zijn greep houdt. In brede kring wordt aanvaard dat de overheid haar uitgaven dient te beperken. De politieke verwerking van die noodzaak tot bezuiniging verschilt. In Nederland zei premier Rutte bij de presentatie van de regeringsverklaring van zijn VVD/CDA-coalitie met gedoogsteun van de PVV dat hij ‘de geluksmachine’ wilde stopzetten. Dat werd onder meer geconcretiseerd in het einde van de Rijksfinanciering van de wijkenaanpak. De coalitie gaat er eveneens op andere terreinen van uit dat een aanzienlijk deel van het werk dat nu nog door overheid of professionals wordt gedaan, ook in handen kan komen te liggen van burgers zelf.

Dat geldt zeker voor het werk van professionals in het sociale domein. Veel van hen zijn momenteel in dienst van instellingen die door gemeenten worden gefinancierd in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Door decentralisaties in de nabije toekomst van delen van de zorg en van de jeugdzorg zullen dat er nog aanzienlijk meer worden. Die WMO gaat (anders dan de AWBZ en de Jeugdzorgwetten) niet uit van een recht van burgers op een voorziening maar van het zogeheten ‘compensatiebeginsel’: de gemeente dient burgers op een of andere manier te compenseren als ze belemmeringen ondervinden bij maatschappelijke participatie. Hoe de gemeente dat doet, wordt niet centraal voorgeschreven. Bovendien is het budget begrensd: op is op.

Gemeenten zullen de komende jaren naarstig zoeken naar nieuwe mogelijkheden om met een lager budget optimale resultaten te behalen door een andere inzet van professionals. De bakens van ‘welzijn nieuwe stijl’ zijn daarvoor richtinggevend: gericht op de vraag achter de vraag, gebaseerd op de eigen kracht van de burger, een door-dachte balans van collectief en individueel, direct er op af en resultaatgericht. Het zoeken is in dat kader naar een nieuw type sociale professional, die de door Tonkens en Verhoeven gewenste flexibiliteit – soms ingrijpen, vaker laten – zal moeten paren aan een scherp besef van gewenste maatschappelijke resultaten.

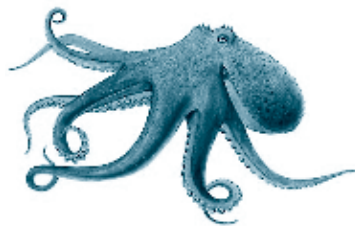
Ook de participatieprofessional krijgt te maken met de omslag van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving, ook al is hij niet zozeer actief op het niveau van individuele ondersteuning, maar veeleer op het niveau van de collectieve netwerken en activiteiten in wijken en buurten. Ook hij moet bijdragen aan een samenleving waarin iedereen naar eigen vermogen meedoet en het veelvuldig gebeurt dat het initiatief van burgers afkomstig is en niet (meer) van de overheid of de professional.

Dit boekje levert materiaal voor het nadenken over het werk van de participatieprofessional onder die nieuwe verhoudingen op basis van de praktijkervaringen gedurende vier jaar wijkaanpak. Welke rol spelen deze professionals, welke spanningsvelden komen ze tegen, vanuit welke contexten opereren ze? Wat voor competenties hebben ze daarvoor nodig? We beginnen in het volgende hoofdstuk met het antwoord op de vraag: wat voor werk doet de participatieprofessional eigenlijk?

10. Zie onder meer *Verslag | Kennisatelier: De vierde generatie burgerparticipatie: heel logisch, toch?!* op de website van NICIS: www.nicis.nl

3. Ondersteunen van participatie gebeurt op vele manieren

Wikipedia over de octopus: “De octopoden gelden als intelligente dieren die beschikken over een korte- en lange termijn geheugen. Merkwaardig genoeg bevindt tweederde van de zenuwcellen zich niet in de hersenen, maar in de vangarmen. Dierproeven in aquaria hebben aangetoond dat de octopus in staat is allerlei patronen en vormen goed van elkaar te onderscheiden. Ook zijn zij goed in staat tot leren, zoals blijkt uit doolhofproeven. Verder wordt er soms ‘speelgedrag’ vertoond zoals blijkt uit het onderzoeken en manipuleren van voorwerpen en speelgoed dat zich in aquaria bevindt. Het is bekend dat exemplaren die in aquaria worden gehouden, soms het aquarium verlaten en op zoek gaan naar voedsel. Een bijzondere eigenschap is verder het vermogen om van kleur te veranderen. Dit gebeurt via pigment bevattende cellen in de opperhuid, de zogeheten chromatoforen. De armuiteinden bevatten chemoreceptoren, wat het mogelijk maakt de prooi te proeven. Ondanks de spleetvormige pupillen kunnen de ogen scherp zien. Ze kunnen echter geen kleuren waarnemen. Speciale evenwichtsorganen, de statocysten, zorgen voor de oriëntatie in het horizontale vlak. Ook de ogen blijven via een autonome zenuwbaan altijd horizontaal gericht.”



Wat doet een participatieprofessional eigenlijk? Een vraag als deze kun je verkennen door een vergelijking te maken met de dierenwereld. Op welk dier lijkt een participatieprofessional? Tijdens een expertmeeting in het kader van dit onderzoek hebben zo’n twintig participatieprofessionals die vraag beantwoord.¹¹

Met stip op één kwam de **octopus** uit de bus, een dier dat eigenschappen werd toegedicht als *flexibel, soepel bewegend en veelzijdig*. Als goede tweede werden overigens typisch menselijke eigenschappen genoemd als: *reflexief vermogen, communicatief, empathisch, tact en discipline*.

Maar – nu even los van de dierenwereld – hoe ziet die professionaliteit er dan precies uit? In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke vormen van ondersteuning van bewonersparticipatie er in de Amsterdamse Wijkaanpak te onderscheiden zijn.

3.1. HET BEGINT MET DE BELANGEN EN INTERESSES VAN BEWONERS

Bewonersparticipatie kan alleen succesvol zijn als ze uitgaat van de belangen en interesses van bewoners zelf. Motieven van buurtbewoners om zich op de een of andere manier in te zetten voor hun buurt zijn: de behoefte om erbij te horen, veiligheid te creëren, greep te krijgen op het bestaan, waarborgen te vergaren voor mogelijke toekomstige tegenspoed, en er niet alleen voor te staan.¹²

11. Expertmeeting *De rol van professionals bij bewonersparticipatie*, HvA, 10 nov. 2010

12. Nico de Boer (2010), ‘Samen buurten, participatie in steden en dorpen’, in: *Participatie ontward*, Utrecht: Movisie

Van bovenaf bewoners de plicht opleggen om te participeren werkt niet. Uit onderzoek van Evelien Tonkens en anderen blijkt dat mensen best willen meedoen aan allerlei sociale initiatieven en zich ook willen inzetten voor hun buurt en hun buurtgenoten, maar niet als dat *moet* van de overheid: het moet uit henzelf komen.¹³

Dat betekent iets voor de professionals die participatie willen bevorderen. Wat zij in de eerste plaats moeten hebben is ‘*liefde*’, hier opgevat als: authentieke belangstelling voor de buurt en de mensen die daar wonen en daarmee ook het vermogen om te onderzoeken wat er in de buurt speelt en waarnaar de belangstelling van de bewoners uitgaat. Die belangstelling van bewoners is niet altijd op het eerste oog zichtbaar. En ook naar hun bereidheid om zich in te zetten, moet je soms op zoek. Een van de participatiemakelaars zag zijn rol daarbij als volgt:

“Ik ben een soort cultureel antropoloog in de wijk. Dat wil zeggen: ik ben steeds op zoek naar mensen die iets kunnen of willen betekenen voor de wijk. En dat doe ik gewoon door veldonderzoek, door netwerken in kaart te brengen, te analyseren. Ik noem het ook wel krachtenanalyse: dat je de krachten van de wijk op het spoor komt, in kaart brengt, met elkaar verbindt. Ik kom steeds dieper die wijk in, ik heb steeds beter inzicht van wat er is aan scheppende kracht.” (interview met een participatiemakelaar in Oost)

3.2. ONDERSTEUNEN VEREIST GOED KUNNEN COMMUNICEREN

Vrijwel alle professionals die we hebben gesproken, benadrukken het belang van goede communicatie. Goed communiceren is niet alleen een technische vaardigheid, maar heeft ook te maken met de oprechte belangstelling voor de ander en met het vermogen om goed te luisteren en adequaat terug te koppelen. Communicatie is de productie, uitwisseling en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaats vindt binnen een context van informationele, relationele en situationele factoren met als doel elkaar te beïnvloeden. Communicatie kan direct of gemedieerd plaats vinden, op vele manieren, met behulp van klank, lichaamstaal, tekensystemen of andere uitdrukingsvormen.

“Maar ze (de participatieprofessionals) moeten vooral een open karakter hebben, met veel sociale vaardigheden. Met veel verschillende mensen moeten ze natuurlijk kunnen werken. Dat is het belangrijkste.” (Interview met een gebiedsbeheerder van een woningcorporatie in West).

Die communicatieve vaardigheden zijn niet alleen noodzakelijk voor de participatie-professional in de Amsterdams Wijkaanpak, maar ook voor andere professionals in de frontlijn. In een essay over de professionaliteit van wijkmanagers wordt op basis van onderzoek naar wijkmanagers in Utrecht de intermediaire positie van dit type professionals geanalyseerd:

“Ze bespreken wat veelal onbesproken blijft in de relatie tussen organisatie en bewoners. Het gaat hierbij niet alleen om het doorgeven van informatie van de ene naar de andere partij – wijkmanagers selecteren ook welke informatie relevant is en zijn zelf ook een belangrijke communicerende partij. Wijkorganisaties, gemeentelijke diensten,

13. Evelien Tonkens e.a. (2009), *Tussen onderschatten en overvragen, Actief burgerschap en activerende organisaties in de wijk*, Haarlem: SUN Trancity (de STADSWIJKstudies)

toezichthouders en handhavers, ze hebben allemaal hun eigen rationaliteit van handelen. Voor bewoners en belanghebbenden in de wijk kan de wirwar aan instanties en voornemens leiden tot verwarring, misvattingen, onbegrip en tenslotte frustratie. De wijkmanagers houden de vinger aan de pols bij instanties die in de wijk actief zijn en proberen tegenstrijdige geluiden in een vroeg stadium te signaleren – om ze eventueel zelf te bezweren of om relevante wijk informatie op te schalen naar de ambtelijke organisatie. In die zin functioneren wijkmanagers voor bewoners ook als toegang tot de gemeente – een groot deel van de vragen of klachten komt bij hen ‘binnen’. Tegelijkertijd kunnen wijkmanagers voor de gemeente dienen als voelspriet in de wijk, en voor de politie als extra paar ogen en oren in de wijk.”¹⁴

Het essay waaruit dit citaat afkomstig is, gaat over wijkmanagers, dus over professionals in dienst van de gemeente. De specifieke intermediaire positie tussen bewoners en lokale overheid die hier geanalyseerd wordt, geldt vooral voor de participatieprofessional in dienst van gemeente of stadsdeel. De communicatieve vermogens die nodig zijn om in deze context te kunnen handelen gelden voor alle soorten participatieprofessionals, ook als ze in dienst zijn van een welzijnsorganisatie of woningcorporatie.

3.3. VERBINDINGEN LEGGEN EN NETWERKEN

Misschien wel de belangrijkste opdracht aan de participatieprofessional is het leggen van verbindingen tussen de verschillende ‘actoren’ in de wijk. Die actoren zijn bewoners die initiatieven nemen, losse bewoners, winkeliers en andere lokale ondernemers, kunstenaars die iets met en voor de buurt willen doen, ambtenaren en bestuurders van het stadsdeel, belangenorganisaties in de buurt, (sport)verenigingen, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en nog veel meer. Steeds gaat het erom mogelijkheden en kansen te zien en daarop in te spelen.

Als het gaat om verbindingen wordt vaak het begrip ‘sociale cohesie’ gebruikt. Sociale cohesie kan worden gedefinieerd als ‘de interne bindingskracht van een systeem’.¹⁵ Hierin kunnen verschillende niveaus onderscheiden worden. Allereerst het microniveau van de horizontale ontmoetingen tussen individuen en de daaruit ontstane persoonlijke netwerken en relaties. Daarboven is er het macroniveau: de betrokkenheid van mensen bij de buurt of wijk waarin ze wonen of, meer algemeen, de betrokkenheid bij de samenleving als geheel. Tussen die beide niveaus kan ook nog het mesoniveau worden benoemd: de binding tussen bewoners met zowel beleidsmakers (lokale politici en ambtenaren) als organisaties (stadsdelen, woningbouwcorporaties, welzijnsinstellingen, bedrijven) en de institutionele binding tussen beleidsmakers en organisaties.¹⁶

Voorals daar waar die verbinding niet vanzelfsprekend ontstaat, zijn professionals nodig die het vliegwieltje van ‘sociale cohesie’ aanjagen, waardoor er steeds weer nieuwe verbindingen ontstaan. Dat leggen van verbindingen en aanboren van netwerken is immers geen project met een kop en een staart maar een permanent proces, zoals blijkt uit de manier waarop een participatiemakelaar in Oost zijn werk beschrijft:

14. Rik Peeters, Martijn vd Steen, Mark van Twist (2010), *De logica van het ongepaste, Over professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*, Den Haag: NSOB

15. Kees Schuyt, *Sociale cohesie en sociaal beleid*, Publicatiescolleges, De Balie, 1997

16. Sandra Trienekens, over ontmoeting, cohesie en community art, in *Jalan Jalan, Kunstenaars en buurtbewoners werken aan een betere buurt*, brochure 2008

“Wat bewoners vaak niet goed zelf kunnen is het verbinden van hun eigen initiatief met andere initiatieven. Een initiatiefnemer wil gewoon zijn ding doen. Je hebt iemand nodig die dan zegt: ‘Uitstekend, maar ga nou eens met die en die om de tafel zitten’. Ook het verbreden van een initiatief is vaak een klusje apart. Ik vraag initiatiefnemers altijd: ‘Hoe ziet je netwerk eruit? Met wie heb je contact? Ken je mensen die van betekenis kunnen zijn?’

Het is dus onderzoeken, vragen, kijken... Dat begint altijd met een persoonlijke kennismaking, een persoonlijk gesprek. En dan bied ik mijn diensten aan, mijn netwerk en mijn kennis. En mijn kennis van de organisatie: als iemand een sportinitiatief wil ondernemen vraag ik bijvoorbeeld altijd onze sportafdeling om er vanuit hun expertise naar te kijken. Vaak hebben zij ook weer interessante netwerken. Het is dus niet dat we zeggen: jullie moeten die mensen uitnodigen en zelf die netwerken creëren. We helpen een handje: als je mensen kent, nodig ze uit, maar wij zullen ook een aantal mensen uitnodigen. Zo breng je verbindingen tot stand.”

3.4. INFORMEREN EN ADVISEREN

In de Amsterdamse Wijkaanpak is gewerkt met behulp van de zogeheten participatiepiramide. Die telt vier treden: van ‘informerende’, via ‘interactie & dialoog’ en ‘bevorderende coproductie’ tot ‘versterkende bewonersinitiatieven’. Informeren staat in die piramide dus op de onderste trede. Dat betekent niet dat deze vorm van ondersteuning van bewoners minder belangrijk is. Niet iedere bewoner kan of wil altijd actief zijn in de buurt, maar bewoners willen wel geïnformeerd worden wat er in de buurt speelt. Daarbij is geïnformeerd zijn de voorwaarde om tot actievere vormen van participatie over te gaan.

In een informatiesamenleving, waarin iedereen bijna letterlijk doodgegooid wordt met allerlei soorten informatie is het niet eenvoudig om ervoor te zorgen dat de informatie ook aankomt bij de mensen waarvoor ze bedoeld is. Veel participatieprofessionals hebben creatieve manieren gevonden om buurtbewoners te bereiken en hen te informeren over de mogelijkheden van bewonersinitiatieven. Daar vertelt een opbouwwerker uit West onder meer het volgende over:

“Dat betekent dat we eenmaal per jaar een verkiezingsronde hebben waarbij we de initiatieven kiezen. In juni hebben we de startdag gehad met workshops onder andere voor bewoners. Het ging daarbij over de vraag hoe je van een idee een initiatief maakt: hoe presenteer je jezelf, wat komt er kijken bij het opstellen van een begroting, hoe vraag je offertes aan? Verder gaan we de buurten in met een bakfiets om bewoners aan te spreken met formulieren die we gemaakt hebben en te vragen wat speelt er in de buurt, heeft u een idee voor de buurt.”

Adviseren is een actieve vorm van ondersteuning om betrokken buurtbewoners op maat te bedienen met de informatie waar behoefte aan is. Meestal is goed advies noodzakelijk om bewoners die iets willen de juiste wegen aan te wijzen en in contact te brengen met personen en instanties die een initiatief vooruit kunnen helpen.

3.5. MOTIVEREN, STIMULEREN, ACTIVEREN

Een belangrijk deel van het rechtstreekse contact van de participatieprofessional met bewoners bestaat uit ‘activeren’ van mensen om in beweging te komen. Vaak willen mensen wel wat doen maar weten ze niet goed waar ze moeten beginnen of hebben ze een klein ‘zetje in de rug’ nodig om de eerste stap te zetten. De ervaring

van vrijwel alle professionals op het terrein van participatie en bewonersondersteuning is dat alleen faciliteren niet voldoende is om duurzame bewonersparticipatie te realiseren. Dat blijkt onder meer bij de rol van professional bij het initiëren van het project ‘buurtambassadeurs’ in Zuidoost:

“Er wordt eerst een gesprek gevoerd met een bewoner, die een initiatief heeft ingediend met ons formulier. Daar staat gewoon in twee zinnen wat hij wil en er staan vijf handtekeningen bij van medebewoners. In dat gesprek vragen we naar het idee erachter. En dan vaak kun je samen met een bewoner voor een begroting zorgen. Mooi voorbeeld is een buurtfeest vorig jaar. Er waren hier twee vrouwen in de buurt die veel overlast ervoeren: geluidsoverlast, hangjongeren, noem maar op. Zij voelden zich de boemannen van de buurt omdat zij de enige waren die er wat van zeiden. Toen wilden ze een buurtfeest, waar mensen met elkaar kunnen praten over deze kwesties. Alleen een buurtfeest is niet genoeg heb ik toen gezegd: je moet er een duidelijke boodschap aan hechten, geef het een thema, geef het een naam en laat een gastspreker of iemand toespreken. Dat is best goed gelukt: die buurt is socialer geworden, naar elkaar toe en ook schoner. Daar is nu een nieuw project uitgerold, de buurtambassadeurs. Als er wat is in de buurt of je zit ergens mee, of je hebt ruzie met je burens, dan kun je bij die buurtambassadeurs terecht. Zij zijn ook een schakel naar het stadsdeel, corporatie, politie.” (interview met een participatiemakelaar in Zuidoost)

Uit dit voorbeeld blijkt dat vaak de eerste aanzet voor een initiatief bij bewoners vandaan komt, maar dat door ingrijpen van een professional het initiatief verdiept of verbreed kan worden. Dat blijkt ook uit een casus in Bos en Lommer:

“(....) Dat initiatief werd gedragen door vrouwen die al langere tijd actief waren in de buurt. Het bleek lastig te zijn om nog niet actieve vrouwen daarbij te bereiken en er bleek veel begeleiding nodig te zijn bij het ontwikkelen van een initiatief: ze wilden iets doen, iets langdurigs, maar wisten niet wat. Er zijn verschillende manieren die een vraag kunnen verhelderen. Een combinatie van individuele en gezamenlijke brainstorm met bewoners kan bijvoorbeeld goede ideeën opleveren.” (uit: Mariët Botman, opdracht sociaal ondernemen, casus stichting Buurtparticipatie)

In deze casus is er een kern van actieve bewoners, maar door interventie van de professional worden andere bewoners betrokken en kan het initiatief zich verbreden.

3.6. AANDACHT VOOR MENSEN MET PROBLEMEN

De participatieprofessional is weliswaar geen zorg- en hulpverlener, maar hij moet wel kunnen omgaan met de diversiteit van de bewoners, inclusief mensen met een psychische of fysieke beperking. Onderdeel van zijn vakmanschap is daarom ook, hoe hij met deze groep bewoners omgaat en hoe hij verbinding zoekt met hulp- en zorgverleners. Daarvoor is nodig dat hij beschikt over een grote mate van ‘sociale reflexiviteit’, goed kunnen samenwerken en een goed overzicht hebben van de sociale kaart van de buurt. In elke Amsterdamse buurt wonen immers mensen met uiteenlopende capaciteiten. En dus ook mensen met een combinatie van psychische en sociale problemen, die zich niet altijd even aangepast gedragen en om die reden ook niet altijd worden uitgenodigd en betrokken bij buurtactiviteiten. Ook zij spelen een rol in de bewonersparticipatie. Die is soms ingewikkeld, zoals blijkt uit de casus rond een buurttuin:

Casus buurttuin ‘Spazee’¹⁷

Simon is één van de drijvende krachten achter de buurttuin van het buurtpunt Spazee in de Spaardammerbuurt. Hij is gepassioneerd, heeft visie en wil werken aan de tuin. Hij werkt ook als vrijwilliger bij de Buurtboerderij in de moestuin omdat hij een ‘krasje’ heeft. Op dit moment wordt hij beoordeeld door Stichting Pantar of hij weer kan gaan werken. Simon wil zich ontwikkelen in groen & bewonersparticipatie door het ontwikkelen van buurttuinen en heeft het buurtpunt Spazee geholpen bij de ontwikkeling van het tuinontwerp en bij het betrekken van de bewoners rondom de tuin. Bij het buurtpunt werken vier vrijwilligers. Ze komen uit de buurt en hebben hun hart op de tong en zijn niet gediend van mensen die er ‘onverzorgd uitzien’ en ‘vreemd zijn’. Simon dacht de ruimte in de tuin voor zichzelf te kunnen bespreken en had twee vrijwilligers van de Buurtboerderij meegenomen die genoten van de tuin. Toen een vrijwilliger van het buurtpunt in de tuin een telefoontje beantwoordde, maakte dat de medewerkers van Simon, die medicatie gebruikten, geïrriteerd en angstig. Simon heeft de beller aangesproken of hij ergens anders wilde telefoneren – niet voor hem persoonlijk, maar voor zijn medewerkers. De beller voelde zich verjaagd en sprak dat uit naar de andere vrijwilligers en de professional van het buurtpunt binnen. Dat hij niet eens kan bellen in de openbare tuin! Hij voelde zich verjaagd. Dit conflict veroorzaakte twee partijen in het buurtpunt.

Het is niet altijd vanzelfsprekend dat bewoners die samen aan een buurtinitiatief werken soepel en respectvol met elkaar omgaan. Over het algemeen zijnrijvingen, spanningen en conflicten bij bewonersinitiatieven en buurtactiviteiten een betrekkelijk ‘normaal’ onderdeel van het proces. Conflicten horen bij het leven en mensen zijn meestal oud en wijs genoeg om daar op een verstandige manier mee om te gaan. Als dergelijke spanningen goed opgelost worden kan het zelfs een waardevolle bijdrage aan het samenleven in de buurt betekenen: *zonderrijving geen glans*. In de hier kort beschreven casus kan er niet zonder meer van uitgegaan worden dat de betrokkenen er zelf wel uit zullen komen. Bemiddeling door een professional met voldoende kennis van de leefwereld van de vrijwilligers en voldoende empathie en assertief vermogen om respectvol te interveniëren is in deze situatie waarschijnlijk noodzakelijk om te voorkomen dat mensen afhaken of dat de situatie zo uit de hand loopt dat het initiatief van de buurttuin ten onder gaat.

Het ondersteunen en stimuleren van bewonersinitiatieven in de Amsterdamse Wijkaanpak is in de eerste plaats gericht op het stimuleren van de inzet van bewoners voor de leefbaarheid en sociale cohesie in de buurt. Hulpverlening, inburgering of individuele trajectbegeleiding zijn geen *core business* van de participatieprofessional. Daarvoor zijn er andere professionals en voorzieningen. Deelnemers aan bewonersinitiatieven nemen echter allemaal hun eigen levensgeschiedenis mee en daar kunnen allerlei problemen een onderdeel van zijn. Veel deelnemers aan bewonersinitiatieven hebben geen betaald werk. Door deelname aan activiteiten en het contact met anderen doen zij spelenderwijs nieuwe ervaringen op en leren zij nieuwe dingen. Dat gaat niet altijd makkelijk, zoals uit dit voorbeeld blijkt en soms is professionele hulp daarbij nodig.

17. Deze casus is ontleend aan een studieopdracht van Mariëna Triesschein, opbouwwerkster bij Stichting Dock en deeltijdstudent Culturele en Maatschappelijke Vorming

Inmiddels zien we dat de werelden van hulpverlening en participatiebevordering van kwetsbare burgers en het bevorderen van bewonersinitiatieven en vrijwillige inzet elkaar wel steeds meer gaan raken binnen de ontwikkeling van welzijn nieuwe stijl. Dit doet een groeiend beroep op de fijngevoeligheid van de participatieprofessional voor het omgaan met verschillen tussen mensen.

3.7. POLITIEK-STRATEGISCH HANDELEN EN SAMENWERKEN

De participatieprofessional heeft in zijn dagelijkse werk te maken met veel verschillende instanties en personen waarmee hij op verschillende niveaus moet samenwerken. Dat vereist de kunst om snel te schakelen en op verschillende borden tegelijk te spelen:

“Het programmateam, dat is de stuurgroep. Daar zitten de wethouders van de stadsdelen, de directeurs van de corporaties in. Die bepalen het uitvoeringsprogramma of plan. Daaronder zit de gebiedsmanager met de programmamanagers. Die zeggen dan: waar gaan we het geld de komende drie jaar op inzetten. Daaronder zitten de participatiemakelaars, die doen uitvoerend werk en die zitten ook weer met de corporaties en de welzijnsorganisaties om de tafel.

Vanuit het stadsdeel voer je daar wel min of meer regie op. Daarnaast hebben we ook nog een aantal overlegstructuren in de wijk die voortgekomen zijn uit de oude buurtbeheergroepen. Dat ging echt om beleidsbeïnvloeding. Dat overleg zie je steeds breder worden; het wordt meer een soort platform. Daar gaat het meer om de veiligheid in de buurt of om de leuke dingen in de buurt. Ook daar werk ik veel samen met het welzijnswerk. Ook om te kijken of we wel alle groepen aan tafel hebben, of missen we bijv. nog migrantenorganisaties?” (interview met een participatiemakelaar uit Oost)

Uit een onderzoek naar wijkmanagers in Utrecht blijkt dat professionals die werken in wat zij noemen ‘tussenfuncties’, in hun dagelijkse handelen moeten balanceren tussen de ambtelijke, beleidsmatige context en de maatschappelijke context van de buurt. In eerder onderzoek wezen Hartman en Tops op een spanning tussen de logica van de ambtelijke organisatie en de logica van het maatschappelijke probleem waarmee ze te maken hebben. Anders geformuleerd, een spanning tussen beleidssturing en ‘frontlijnsturing’ (ofwel handelen vanuit de ontwerplogica van beleid versus handelen vanuit de actielogica van het probleem waar je mee te maken hebt). In deze en andere publicaties wordt afgerekend met de gedachte dat eerst beleid dient te worden gemaakt en vastgesteld waarna dat alleen ‘nog maar even’ uitgevoerd hoeft te worden.¹⁸

Voor de participatieprofessional – en zeker als diegene werkt in dienst van de overheid – levert dat een situatie op waarin niet alleen communicatief handelen naar bewoners belangrijk is, maar steeds ook rekening gehouden moet worden met de beleidsmatige en politieke context waardoor ze worden aangestuurd. Er moet dus ook *strategisch* gehandeld worden, dat wil zeggen: rekening houden met de belangen die spelen binnen en tussen de verschillende organisaties in de wijk en met de belangen die spelen in en tussen de politieke (overheids)organisatie, die immers niet alleen vaak werkgever is, maar ook de instantie die uiteindelijk bepaalt waar het geld naartoe gaat.

18. Rik Peeters, Martijn van der Steen, Mark van Twist (2010), *De logica van het opgepaste, over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*, Den Haag: NOSB
En: Casper Hartman, Pieter Tops (2005), *Frontlijnsturing, Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*, Den Haag: Kenniscentrum Grote Steden

“Bewoners vinden het natuurlijk heel lastig om al dat schriftwerk te doen en tegelijkertijd heb je wel als overheid een zorg voor hoe dat geld besteed wordt. Aan de andere kant moet je intern ook laten zien wat nou struikelblokken zijn binnen het stadsdeel, wat de boel ophoudt. Hoe maak je budgetten zo toegankelijk mogelijk, zonder dat je die controlerende rol verliest?

Zo hadden we hier een actie voor behoud van een bibliotheek en dat is toch een soort sociale beweging. Toen kwam er een vrouw van Economische Zaken, die zei: daar mag toch geen geld aan uitgegeven worden? Ik zeg: nou ja, het is niet ons geld, het is het buurtbudget. En het is ook een vorm van bestuurlijke participatie. Ze komen met 40 mensen met de bus en AT5 komt erop af. Dat is allemaal precies wat we willen. En het is ook het effect van een bewonersinitiatief.” (interview met een buurtcoördinator in West)

Ook op politiek strategisch niveau moet er gehandeld worden met betrekking tot bewonersparticipatie. Bijvoorbeeld over de vraag: wie keurt de bewonersbudgetten en -initiatieven goed?

*“Ik denk ook dat het politiek gezien soms handiger is als het opbouwwerk de financiering van een buurtbarbecue goedkeurt of een iftar (gezamenlijke maaltijd na zons-
ondergang tijdens de vastenmaand). Het is dan hun deskundige oordeel om dat wel of niet te doen. Als je dat vanuit het stadsdeel goedkeurt komen er vragen vanuit de raad: waarom daar iftars zijn goedgekeurd of een cursus hoofddoek vouwen. Dat moet je dan weer verantwoorden.”* (uit een interview met een stadsdeelmedewerker in Oost)

Het ondersteunen van bewonersparticipatie is een normatief vak. Zeker in de huidige tijd, waarin het publieke debat over integratie, aanpassen, normen en waarden en samenleven vergaand gepolitiseerd is, komt de participatieprofessional al snel in een situatie waarin het alledaagse handelen een politieke lading krijgt. Dat vereist politiek-strategisch inzicht en politieke sensitiviteit voor wat wel en wat niet kan. Daarnaast vraagt het goed kunnen invullen van de functie ook om speelruimte om adequaat te kunnen opereren, beslissingen en risico's te kunnen nemen.

In dit hoofdstuk is de inhoud van het werk van de participatieprofessional beschreven. Daarbij zijn een aantal spanningsvelden opgedoken, zoals bijvoorbeeld tussen de wijk (leefwereld) en de ambtelijke organisatie (systeemwereld). In hoofdstuk 5 worden die spanningsvelden uitgebreid besproken. Maar eerst wordt in het volgende hoofdstuk de organisatorische context in kaart gebracht waar vanuit de participatieprofessional zijn werk doet.

4. Ondersteunen van participatie gebeurt vanuit vele contexten

In de Amsterdamse buurten en wijken zijn veel professionals op een of andere manier rechtstreeks betrokken bij bewonersparticipatie. Er zijn vele functies met een groot aantal verschillende namen: *participatiemakelaar, bewonersondersteuner, buurt- of wijkcoördinator, buurt- of wijkregisseur, gebiedsmanager, wijkmarinier, buurtwerker, opbouwwerker, functionaris bewonerszaken*, enzovoort. In dit hoofdstuk maken we een onderscheid in soorten professionals door te kijken naar de organisatie waarvoor ze werken. Dat kan zijn bij:

- het stadsdeel,
- de woningcorporaties of
- de welzijnsorganisaties.

Daarnaast zijn er ook vele kleinere bureautjes en individuen actief op het gebied van bewonersparticipatie. Soms worden zzp'ers ingehuurd om een bepaalde opdracht uit te voeren, soms worden externe adviesbureaus ingeschakeld. Kunstenaars zijn vaak actief in de buurt, deels vanuit maatschappelijke betrokkenheid en deels omdat ze ook kansen zien om een opdracht binnen te halen. Wanneer zij daarvoor betaald worden werken ze meestal – direct of indirect – in opdracht van een stadsdeel, een welzijnsorganisatie of een corporatie. We analyseren al deze verschillende actoren niet apart, maar beperken ons hier tot de drie genoemde hoofdgroepen.

Werken vanuit een van die drie contexten betekent: werken in een bepaalde traditie in een historische, politiek, wettelijk en beleidsmatig krachtenveld. Participatieprofessionals bij stadsdelen, woningcorporaties en welzijnsorganisaties werken allemaal in het belang van bewoners en maatschappelijke deelname, maar hun organisaties hebben daar elk voor zich andere doelen en belangen bij en andere tradities in.

4.1. BIJ DE STADSDELEN: DE PARTICIPATIEMAKELAAR

Het fenomeen van de participatiemakelaar in dienst van het stadsdeel komt niet uit de lucht vallen. Een van de lessen van de stadsvernieuwing vanaf de jaren zestig was dat Amsterdam zich niet goed liet besturen vanuit het centrale stadhuis. Er kwamen experimenten met ambtelijke voorposten, maar de behoefte bleef om ook bestuurlijk te decentraliseren. Vanaf 1981 sloeg Amsterdam definitief dat pad in met de instelling van de eerste stadsdeelraden in Noord en Osdorp. In 2002 kwam het laatste stadsdeel tot stand: Centrum.

De deelraden waren en zijn verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte, de ruimtelijke en economische ontwikkeling en het beleid over kunst, sport, recreatie en sociale zorg in hun stadsdeel. Er was veel waardering voor de nabijheid van bestuur en politiek die door de stadsdelen werd gerealiseerd, maar ook wel kritiek op de ambtelijke en bestuurlijke versnippering. Die kritiek resul-

teerde in 2010 in een halvering van het aantal stadsdelen van veertien tot zeven. De waardering voor de nabijheid van bestuur en politiek in de vorm van de stadsdelen heeft een praktische consequentie: bestuur en politiek, maar ook de ambtelijke organisatie verschilt duidelijk per stadsdeel.

Bij alle verschillen is er minstens één overeenkomst: alle stadsdelen hechten aan bewonersparticipatie. In het kader van de Amsterdamse Wijkaanpak werd dat nog sterker, mede door de grote budgetten die vanuit de Rijksoverheid ter beschikking waren gesteld voor initiatieven van bewoners. Vandaar dat verschillende stadsdelen bij de start daarvan in 2008 zelf participatiemakelaars hebben aangesteld. Dat gebeurde onder meer in Amsterdam-Noord, -Oost en -Zuidoost. In andere stadsdelen is de functie van participatiemakelaar uitbesteed aan een welzijnsorganisatie, zoals in West aan stichting Buurtparticipatie (Bos en Lommer) en Dock (De Baarsjes), in Nieuw-West aan Eigenwijks (Slotervaart) en in Osdorp aan het Amsterdams Steunpunt Wonen.

De participatiemakelaar kreeg in eerste instantie vooral een *faciliterende* rol, die in de verschillende stadsdelen op een eigen manier wordt ingevuld en uitgewerkt. In een publicatie van het stadsdeel Zuidoost werd het zo uitgelegd:

“In Zuidoost wordt een participatiemakelaar ingeschakeld om bewoners te ondersteunen bij het concretiseren van initiatieven. De participatiemakelaar zorgt ervoor dat bewoners geen last ondervinden van ingewikkelde besluitvormingsprocedures en zich kunnen richten op hun project. Extern vormt de participatie-makelaar een belangrijke verbindende schakel tussen de bewonersinitiatieven en het stadsdeel of de corporaties. Intern vervult de participatiemakelaar de volgende rollen:

Verbinder en aanspreekpunt

In deze rol verbindt de participatiemakelaar enerzijds vraag en aanbod van initiatieven van en tussen bewoners, stadsdeel, corporaties en het maatschappelijk middenveld. De participatiemakelaar treedt op als eerste aanspreekpunt voor bewoners en beantwoordt uiteenlopende vragen. Het is daarbij belangrijk dat de participatiemakelaar meedenkt met bewoners, maar ook duidelijk de grenzen aangeeft van hun invloed en handelen.

Facilitator

In deze rol ondersteunt de participatiemakelaar bewoners bij het concretiseren van hun initiatieven en helpt hen bij het invullen van projectplannen door met hen mee te denken en hen te adviseren. Bewoners krijgen advies bij de werving, invulling van het programma en het regelen van ruimte. Ook ontvangen bewoners tips over mogelijk te betrekken medewerkers van het stadsdeel die soortgelijke beleidsvelden behandelen (bijv. jongeren, opvoedingsondersteuning, cultuur) en brengt hij de juiste personen met elkaar in contact”.¹⁹

Daarnaast worden nog twee andere rollen genoemd, die van **beoordelaar** en **bewaker**. De participatiemakelaar is eerste beoordelaar die projectplannen voor bewoners-initiatieven toetst op basis van criteria die door het stadsdeel en cor-

19. *Voorbij de experimenteertfase, Tops en Tips*, bewonersinitiatieven Wijkaanpak, Lessen van bewonersinitiatieven in Amsterdam Zuidoost, maart 2010

poraties zijn opgesteld. In de rol van bewaker heeft hij de taak het budget te bewaken en “ervoor te zorgen dat het op de juiste manier wordt aangewend en om te voorkomen dat bij het stadsdeel dezelfde initiatieven op andere plekken binnen het stadsdeel worden ingediend.” In deze twee laatste rollen wijkt Zuidoost af van de praktijk in de andere stadsdelen, waar deze rollen voor een groot deel bij bewoners zelf gelegd zijn.

In een ander stadsdeel (Oost) is vanuit de keuze voor een gebiedsgerichte aanpak, de afdeling *Buurtregie & Participatie* ontstaan. Binnen die afdeling zijn de functies ‘gebieds-manager’ en ‘participatiemakelaar’ tot ontwikkeling gekomen. De participatiemakelaar zou vooral een faciliterende rol krijgen, maar in de praktijk ging hij ook een stimulerende en activerende rol spelen bij het aanjagen van bewonersinitiatieven:

“... misschien komt het initiatief in eerste instantie wel uit de buurt, maar je jaagt het wel een beetje aan. Je hebt echt wel een rol in om het ook van de grond te krijgen. En dan vind ik faciliteren vaak een woord dat klinkt alsof je echt faciliteert, van: ik help jullie maar en jullie doen het helemaal zelf ... Maar in de praktijk werkt dat toch vaak niet.” (uit interview met een participatiemakelaar uit Oost)

In stadsdeel Oost wordt de functie van participatiemakelaar zo beschreven:

“De functionaris fungeert als makelaar tussen bewoners, de stadsdeelorganisatie en de partners bij bewonersinitiatieven. De functionaris levert een bijdrage aan de buurtagenda en voert een deel daarvan uit. De functionaris betreft en activeert een brede groep bewoners en ondernemers met uiteenlopende vormen van participatie en activeert netwerken in de buurt en verbindt mensen en initiatieven en draagt bij aan sociale cohesie in de buurt. De functionaris zorgt dat hij/zij een uitstekende informatiepositie heeft over wat er in de buurt speelt en stimuleert en adviseert (i.s.m. de afdeling Communicatie) richting bewoners. De functionaris adviseert gebiedsmanagers en projectleiders bij het uitvoeren van vernieuwende participatie en maakt bewonersbudgetten toegankelijk. De functionaris werkt nauw samen met andere participatiemakelaars en gebiedsmanagers.”

Dat brengt voor de participatiemakelaar dus een tweezijdige oriëntatie met zich mee: enerzijds op de bewonersinitiatieven, anderzijds op de eigen organisatie. In de praktijk van datzelfde stadsdeel Oost ziet dat er volgens een participatiemakelaar als volgt uit:

“Het stadsdeel is opgedeeld in vijf gebieden. En in elk gebied is het de gebiedsmanager die de lijn op lange termijn uitzet. De participatiemakelaar houdt zich met twee dingen bezig: bewonersinitiatieven en de koppeling daarvan met de langetermijn-agenda. We moeten veel meer gaan kijken vanuit het gebied. Voor het ene gebied is dat de komende twee jaar bijvoorbeeld de jeugdproblematiek. Dan is het mijn taak om te kijken: hoe kan je dat in het veld koppelen aan de opgave die je hebt? Hoe zorg je ervoor dat je bewoners hebt die zicht daarmee willen bemoeien? Daarnaast zijn we ook bezig met de bewonersinitiatieven. Daarvoor zijn wij in principe het eerste aanspreekpunt. En het is dan weer mijn taak om dat uit te zetten in de organisatie” (uit interview met een participatiemakelaar uit Oost)

4.2. BIJ WONINGBOUWCORPORATIES: DE GEBIEDSBEHEERDERS

Ook de woningcorporaties kennen een lange geschiedenis van ‘werken met bewoners’, of bewonersparticipatie. ‘Wonen moet je leren’ was de beschavingsmissie waarmee in de jaren zestig van de negentiende eeuw in Londen begonnen werd met het sociaal beheer van woningen. Begin 20e eeuw werd dit model in Amsterdam geïntroduceerd. Woningopzichteressen haalden wekelijks de huur op, zorgden dat gebreken hersteld werden, maar daar stond tegenover dat de bewoners zich netjes moesten gedragen en geen overlast voor anderen zouden veroorzaken. Door persoonlijke contacten moeten opzichteressen de arbeidersklasse verheffen tot een hoger beschavingspeil.

De woningopzichteressen zagen hun woningwerk niet als een vorm van liefdadigheid, maar als een vak, waarvoor woningbouwverenigingen en particuliere huizenbezitters hen een salaris moesten betalen en waarvoor mensen opgeleid moesten worden.²⁰

In de loop van de twintigste eeuw verflauwde de aandacht van de woningcorporaties voor bewonersparticipatie. De verhuur en het beheer kwam op de voorgrond, de relatie met ‘onze’ huurders verflauwde.²¹

Mede onder invloed van de stadsvernieuwing in de jaren zeventig en tachtig trok die aandacht weer aan. Sindsdien hebben de verschillende woningcorporaties in Amsterdam weer medewerkers die zich bezig houden met bewoners en bewonersparticipatie. Veelal gaat het om gebiedsbeheerders, die buurt- of wijkgericht werken, naast huismeesters die verantwoordelijk zijn voor de technische dienstverlening aan bewoners op de schaal van een huizenblok. De gebiedsbeheerders werken nadrukkelijk aan het betrekken van bewoners en het bevorderen van bewonersparticipatie, ook vanwege het belang dat de corporatie daar bij heeft:

“We doen projecten zoals de buurtbarbecue en andere ad hoc activiteiten, maar ook bijvoorbeeld participatie op complexniveau. Eigenlijk vinden wij de participatie van de bewoners daarin belangrijker dan het uiteindelijke resultaat. Het gaat erom dat er meer contact ontstaat, want daar begint het natuurlijk mee. Dat mensen elkaar kennen in een complex en ze bij de burens kunnen aanbellen als er iets is. Als er goed contact is tussen de burens is het prettiger wonen en dan zie je dat zo’n flat in de verhuur beter gaat.

Soms hebben we als corporatie zelf plannen met een complex en dan ziet zo’n bewonerscommissie dat heel anders. Dat is prima. Ik bedoel, die mensen wonen daar. Dus dan is dat wel iets om mee terug te nemen in de organisatie. (uit een interview met een gebiedsbeheerder van een woningcorporatie in West)

Investeren in bewonersparticipatie en in de kwaliteit en het behoud van de eigen woningvoorraad liggen nadrukkelijk in elkaars verlengde:

“Het probleem dat we in eerste instantie wilden aanpakken was met name vervuiling

20. Canon Sociaal Werk, www.canonsociaalwerk.eu/nl. Zie ook: Ali de Regt (1995), *Arbeidersgezinnen en beschavingsarbeid. Ontwikkelingen in Nederland 1870-1940*, Amsterdam: Boom. Met name: hoofdstuk VII, ‘Woningopzichteressen en beschaving’, pp. 175-198.

21. Jos van der Lans (2005), *Het woninkrijk der bloemstraters, individualisering en sociaal kapitaal*, Amsterdam: De Alliantie/De Balie.

en daar hebben we wel een slag in gemaakt. Doordat je de mensen kent, kun je ook beter handhaven. Door het opknappen van zo'n portiek en de bewoners daarbij te betrekken leer je de mensen ook beter kennen. Je doet wat voor ze en dan kan je ook makkelijker handhaven. Dat is een beetje de filosofie die daar achter zit.” (een corporatiemedewerker tijdens het intervisietraject)

De woningcorporaties beseffen heel goed dat betrokkenheid van bewoners bij hun directe leefomgeving een direct belang is voor de waarde en de kwaliteit van hun woningvoorraad en zijn dan ook bereid in die betrokkenheid van bewoners te investeren. Doordat ze dicht op de directe woonomgeving zitten en met de huismeesters ook professionals in dienst hebben die dicht bij de bewoners komen, is het mogelijk om fijnmazig te interveniëren. Door het bezit van vastgoed zijn ook de fysieke faciliteiten (locaties) voorhanden om bij elkaar te komen, elkaar te ontmoeten en activiteiten te organiseren.

4.3. BIJ WELZIJSORGANISATIES: DE OPBOUWWERKER

Het welzijnswerk en met name het opbouwwerk heeft historisch altijd al de taak gehad bewonersparticipatie te ondersteunen. Vanaf de oprichting in 1892 van Ons Huis, het eerste buurthuis in de Amsterdamse Jordaan, werden programma's en activiteiten voor de arbeidersbevolking georganiseerd die gericht waren op participatiebevordering. Die traditie heeft zich in wisselende vormen gehandhaafd tot in de 21ste eeuw.²²

Welzijnswerk wordt tot op de dag van vandaag in buurten en wijken uitgevoerd door welzijnsorganisaties. Mensen met problemen worden geholpen door het maatschappelijk werk. In club- en buurthuizen worden activiteiten georganiseerd en aangeboden voor kinderen, tieners, jongeren, volwassenen en ouderen door sociaal cultureel werkers die zich veelal specialiseerden als kinderwerkers, tienerwerkers, jongerenwerkers en ouderenwerkers. Ook ontstonden vanaf de jaren '60 zogeheten 'wijkopbouworganen', waarin opbouwwerkers (vaak eenpitters) bewonersorganisaties ondersteunden om de leefbaarheid in buurten en wijken te verbeteren en invloed uit te oefenen op het lokale beleid. Van deze kleine organisaties zijn de meeste inmiddels opgegaan in de grotere welzijnsorganisaties. Een enkele heeft zich tot een middelgrote lokale welzijnsorganisatie kunnen ontwikkelen (zoals de stichting Buurtparticipatie en 'Eigenwijken').

Tot in de jaren zeventig van de vorige eeuw ging het om levensbeschouwelijk verzulde welzijnsorganisaties. Na de decentralisatie van het welzijnsbeleid in de jaren tachtig werden dat (sub)lokale welzijnsorganisaties, in Amsterdam georganiseerd per stadsdeel. Er ontstond een rechtstreekse relatie tussen het stadsdeelbestuur en de welzijnsorganisatie. Later werd die losser, onder meer doordat de stadsdelen het welzijnswerk gingen aanbesteden en er meer (stadsbrede) concurrentie tussen de welzijnsinstellingen bevorderd werd.

Voor de Amsterdamse Wijkaanpak hebben een aantal stadsdelen de ondersteuning van bewonersparticipatie uitbesteed aan welzijnsorganisaties. Professionals van die organisaties kregen het stimuleren van bewonersinitiatieven en de ondersteuning van bewonersparticipatie in hun takenpakket, soms in de nieuwe functie

van participatiemakelaar, soms als onderdeel van hun functie als opbouwwerker.

Uit het onderzoek zijn geen heel duidelijke verschillen gebleken tussen de manier waarop bewonersparticipatie ondersteund wordt door stadsdelen, die deze taak zelf hebben opgepakt en stadsdelen die deze taak hebben uitbesteed. Wel bestaat de indruk dat opbouwwerkers bij de welzijnsorganisaties bij bewonersparticipatie een meer procesmatige begeleiding leveren, terwijl de participatiemakelaars in dienst van de stadsdelen zich meer beperken tot faciliterende ondersteuning en het leggen van verbanden en contacten binnen de eigen organisatie.

Hoe werkt nu in de praktijk die combinatie van 'makelaar' en 'opbouwwerker'? Een goede illustratie biedt de inventieve manier die een opbouwwerker in De Baarsjes vond om met die verschillende rollen om te gaan. Zijn organisatie heeft van het stadsdeel de functie van participatiemakelaar verworven en nu heeft hij een aanstelling van 16 uur opbouwwerk en 16 uur participatiemakelaar. De meer procesmatige begeleiding en ondersteuning van bewoners kan hij wegzetten als opbouwwerker en de faciliterende taken die meer op afstand plaatsvinden kan hij schrijven als participatiemakelaar.

De manier waarop welzijnsinstellingen de bewonersparticipatie uitvoeren, verschilt per organisatie en vaak zelfs per professional. Over de taakverdeling tussen de participatieprofessional van de stadsdelen en de welzijnsorganisaties zijn de standpunten nog niet helemaal uitgekristalliseerd, maar er wordt wel over nagedacht:

“Wat zou nou een mooie constructie zijn? De participatiemakelaar van het stadsdeel ziet inderdaad wat nodig is in een achterstandswijk. Die gaat dan kijken: op welk gebied gaan we dat op de lange termijn aanpakken? Vervolgens komt de participatiemakelaar met de vraag: welke groepen, initiatieven zouden daarbij aansluiting kunnen vinden? Die gaat bijvoorbeeld avonden organiseren. Nodigt samen met welzijnswerk mensen uit. Als er zo'n groep bij elkaar zit en zich bereid verklaart, dan kan ik me heel goed voorstellen dat het welzijnswerk het proces in de gaten houdt: komt iedereen aan het woord, vindt iedereen aansluiting? Haken er geen mensen af?” (interview met een participatiemakelaar uit Oost)

Vrijwel alle betrokkenen die we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken vinden het zinvol dat op alle drie de posities (stadsdeel, welzijnsorganisaties en woningcorporaties) professionals zijn die bewonersparticipatie ondersteunen, ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid. In hoofdstuk 7 trekken we een aantal voorlopige conclusies over de overeenkomsten en verschillen in taakopvatting, beroepsuitoefening en de taakverdeling die vanuit die verschillende organisaties mogelijk is. Duidelijk is wel dat samenwerking op basis van vertrouwen noodzakelijk is maar niet altijd vanzelf tot stand komt. Het ontwikkelen en opbouwen van een duurzame, reflexieve praktijk van bewonersparticipatie, waarbij professionals vanuit verschillende organisaties productief samenwerken met bewoners aan leefbaarheid, vergt tact, een grote mate van empathie en veel geduld. 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard', luidt het spreekwoord en zo is het maar net.

22. Zie Canon Sociaal Werk, www.canonsociaalwerk.eu/nl



5. Spanningsvelden

Op het eerste gezicht lijkt werken aan participatie niet zo moeilijk: een beetje communiceren, een beetje faciliteren, vraag en aanbod bij elkaar brengen en de klus lijkt geklaard. Bij nader inzien blijkt het toch een stuk ingewikkelder. De ogenschijnlijk eenvoudige problemen vereisen vaak enorm gedetailleerde kennis en een heel specifieke aanpak. Allerlei personen en instanties zijn van elkaar afhankelijk, maar niet goed op elkaar ingespeeld. Binnen een buurt kunnen verschillende bevolkingsgroepen sterk strijdige claims hebben op de openbare ruimte, denk aan 'hangjongeren', kinderen en ouderen. Belangen kunnen botsen op verschillende niveaus, bijvoorbeeld als corporaties willen herstructureren met het oog op de regionale woningvoorraad en bewoners hechten aan het behoud van 'hun' woning in 'hun' wijk. Kortom: in het werk van de participatieprofessional doen zich complexe spanningsvelden voor. Het loont de moeite een aantal daarvan nauwkeurig onder de loep te leggen.

5.1. WERKEN TUSSEN SYSTEEM- EN LEEFWERELD

“Als je solliciteert naar een baan bij de overheid wordt wel vaak gevraagd naar ‘gevoel voor bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen’, maar nooit naar ‘gevoel voor maatschappelijke relaties’. En terwijl er een inherente spanningsverhouding tussen die leef- en systeemwereld bestaat. Wij zijn onderdeel van een politiek aangestuurde organisatie die in feite hiërarchisch is. Er werken mensen met bestuurlijke en ambtelijke opdrachten en die gaan van boven naar beneden, allemaal volgens vaste regels en wettelijke normen. Die leefwereld is daarentegen horizontaal. Daar kun je ook niet iets afdwingen; ik kan de mensen moeilijk verplichten om een maatschappelijk initiatief te nemen.” (interview met een participatiemakelaar van stadsdeel Oost)

“Mijn baas wil graag dat ik een bewonersorganisatie opzet. Waarom dat moet, blijft echter onduidelijk, ik begrijp het doel ervan niet helemaal en het lukt me niet echt om de bewoners te mobiliseren.” (een corporatiemedewerker tijdens het intervisietraject)

De participatieprofessional wordt aangestuurd vanuit een politieke en beleidsmatige context. Sommige bewoners- of burgerinitiatieven verhouden zich slecht met het beleid van het stadsdeelbestuur of corporatie, of gaan daar zelfs tegenin. De participatie-professional kan daardoor in een spagaat terecht komen. Ook kunnen er belangentegenstellingen tussen verschillende groepen buurtbewoners voorkomen, waarbinnen de professional moet opereren en keuzes moet maken. Lee Staples, hoogleraar *Community Organizing* aan de Boston University en deelnemer aan een van de expertmeetings in het kader van dit onderzoek zegt daarover:

“Ik denk dat het om meer draait dan participatie, het gaat ook om macht, om controle. (...) Als een groep bewoners zich verzet tegen de komst van een gebouw op de plaats van een park, dan heb je niet zoveel aan participatie, dan heb je een onafhankelijke stem en macht nodig.”²³

23. Lee Staples in: Marcel Ham en Jeroen Gradener, *Agiterende vragen*, interview met Lee Staples, TSS 2011/4.

In 'De logica van het ongepaste' analyseren Peeters e.a. de intermediaire positie van de participatieprofessional vanuit de professionele opdracht die ze hebben. De participatieprofessionals dienen "een verbinding te leggen tussen de wereld van de wijk en de wereld van de gemeentelijke organisatie – twee werelden met een andersoortige logica en een geheel eigen dynamiek. Ze zijn aangesteld om het gezichtspunt van de wijken en hun bewoners te representeren in plaats van de beleidslogica die het handelen van de collega ambtenaren domineert. Ze zijn werkzaam in hun wijken. Ze spreken met woningcorporaties, politie, bewoners, ondernemers, gemeentelijke diensten, beleidsmedewerkers en zo nodig met wethouders. Ze proberen de vraagstukken die spelen in de wijk op te lossen, te helpen bij de uitvoering van beleid, aanspreekpunt voor bewoners te zijn, maar ook om beleidstrajecten bij te sturen en wethouders te informeren over de risico's van bepaalde ambtelijke initiatieven als dat, gegeven de stemming in de wijk, nodig is." ²⁴ Het gaat om enerzijds de maatschappelijke context van de wijk, die gekenmerkt wordt door horizontale relaties en anderzijds de organisatorische context van het overheidsapparaat, waarin vooral verticale relaties een rol spelen.

Om in dit spanningsveld resultaten te boeken zijn intermediairs nodig die verbindingen kunnen leggen tussen de systeemwereld van het beleid en de instituties en de leefwereld van de buurtbewoners. Deze intermediairs hebben ruimte nodig om te kunnen opereren en ook enige invloed in de systeemwereld, zo laat ook de casus Nigelleplein in Amsterdam Noord zien:

"Toen Peter een aantal jaren geleden in de Van der Pekbuurt/Bloembuurt kwam wonen vond hij het een 'verrassend leuke buurt' maar Nigelleplein plein was een zootje. Het was er smerig en niemand maakte er gebruik van behalve hangjongeren. Peter maakte een groep medebuurtbewoners enthousiast voor een opknapbeurt en samen dienden ze een bewonersinitiatief in. Toen het voorstel was aangenomen begon het pas. Vanaf dat moment moest alles geregeld gaan worden en dat was veel intensiever dan gedacht. Er waren opeens veel bewoners die zich gingen bemoeien met de opknapbeurt: de reactie was vaak 'ik weet nergens van' ook al was er veel moeite gedaan om alles telkens goed te communiceren. Ook waren er kleine ruzietjes, bijvoorbeeld over de juiste richting voor de glijbaan. Daarnaast bleek dat het stadsdeel 'een veelkoppig monster' was. Zonder de hulp van de participatiemakelaar was het absoluut nooit gelukt, onderstreepte Peter. Hij had dan opgegeven: 'De participatiemakelaar was onmisbaar voor het regelen van alle zaken achter de schermen, bijvoorbeeld het omgaan met de weerstand bij ambtenaren van Openbare Ruimte.'" (uit: een verslag van een rondetafelgesprek n.a.v. casus Nigelleplein, Amsterdam Noord)

Uit dit voorbeeld blijkt dat de figuur van de participatiemakelaar, dus de participatieprofessional in dienst van het stadsdeel, een belangrijke toegevoegde waarde kan hebben, omdat hij toegang heeft tot het niveau waar de regels bedacht en gemaakt worden. Het is dan wel noodzakelijk dat hij op dat niveau ook enige invloed uit kan oefenen, d.w.z. dat hij een onderhandelingspositie heeft om er voor te zorgen dat bepaalde regels soepel worden gehanteerd of aangepast worden als dat nodig en wenselijk is. Het gaat daarbij niet om een formele positie in de amb-

telijke hiërarchie, maar om een positie die berust op overtuigingskracht, die alleen maar kan bestaan als ook de organisatie daar zelf 'gevoelig' voor is. Daarbij is het wel belangrijk dat de professional 'bestuurlijke rugdekking' heeft, dat wil zeggen dat hij zich gesteund weet door verantwoordelijke personen (leidinggevend, hogere ambtenaren en politieke bestuurders) hogerop in de organisatie.

5.2. OVERNEMEN OF OVERLATEN

Buurt- en opbouwwerkers worden nog wel eens bekritiseerd dat ze zich teveel met het proces zouden bemoeien en bewoners teveel uit handen zouden nemen. Een radicale versie van deze kritiek luidt zelfs dat mensen daardoor afhankelijk gemaakt worden van professionals (Achterhuis, 1980). Vrijwel alle participatieprofessionals die wij gesproken hebben zijn zich van deze kritiek bewust en proberen het initiatief juist zoveel mogelijk bij de bewoners zelf te laten. Dat neemt niet weg, zo stellen ze, dat het soms nodig is om als professional het initiatief te nemen om iets op gang te brengen – of een proces actief te ondersteunen, omdat sommige bewoners een extra zetje nodig hebben en er anders niets gebeurt.

"Bij iedere aanvraag en aanvrager dien je te beoordelen in hoeverre daar ondersteuning nodig is. Je hebt natuurlijk vaardige, goed geschoolde mensen die een project helemaal zelf op kunnen zetten en mij nauwelijks nodig hebben. Gelukkig. Bij die mensen houd ik hooguit de vinger aan de pols in die zin dat ik het ook interessant vind om dat soort mensen te leren kennen omdat je die ook in je verdere netwerk en in je verdere activiteiten natuurlijk in kunt zetten." (interview met een opbouwwerker in Oost)

Het kan in voorkomende gevallen zelfs zinvol, leerzaam en louterend zijn als een initiatief tijdelijk een crisis doormaakt, zonder dat de professional actief ingrijpt. Dat vergt van de participatieprofessional een goed ontwikkelde intuïtie: wanneer bied ik wel actieve ondersteuning, wanneer kan ik me beter terughoudend opstellen?

De nieuwe rol die van de professional gevraagd wordt bij de wijkaanpak en het ondersteunen van bewonersparticipatie staat op gespannen voet met de praktijk die de laatste decennia ontstaan is als gevolg van de aanbestedingen in de sociale sector, in concreto: het afrekenen op meetbare producten en prestaties. Deze conclusie trekken Tonkens en Verhoeven ook uit hun onderzoek naar bewonersinitiatieven:

'Deze nieuwe verhouding stelt nieuwe eisen aan professionals. (...) De kunst van de ondersteuning van bewonersinitiatieven schuilt erin, goed te kunnen inschatten wanneer krachtige ondersteuning nodig is en wanneer een klein zetje of juist even loslaten geboden zijn – en om daar vervolgens heel flexibel mee om te gaan. Voor de verdere ontwikkeling van het partnerschap is die flexibiliteit cruciaal. Deze flexibiliteit staat op gespannen voet met afrekenen op prestaties en producten. Immers, goede flexibele professionals zijn regelmatig slechts op de achtergrond waakzaam en doen niets meetbaars' ²⁵

Wanneer professioneel handelen soms betekent dat je juist niet moet ingrijpen en moet afwachten, 'op de handen zitten' of 'actief achterover leunen', dan kan ook niet meer alleen op resultaten worden afgerekend. Dat betekent ook dat er nieu-

24. Rik Peeters, Martijn van der Steen, Mark van Twist (2010), *De logica van het ongepaste, over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*, Den Haag: NSOB

25. Tonkens en Verhoeven (2011), pag 10-11

we en andere manieren van verantwoording afleggen ontwikkeld moeten worden, waarbij de betekenis van het wel aanwezig zijn, maar niet ingrijpen duidelijk wordt gemaakt naar de buitenwereld.

5.3. 'STERKE' EN 'ZWAKKE' BEWONERS

In een aantal buurten en wijken nemen bewoners, die precies weten wat ze willen en hoe ze de dingen moeten aanpakken, het voortouw. Vanuit bijvoorbeeld hun eigen werk en achtergrond hebben ze veel ervaring met ambtelijke en bureaucratische procedures en weten ze hoe ze een initiatief moeten uitwerken.

“Laatst zag ik in een vergadering een man waarvan ik me meteen afvroeg: waar ken ik die van? Die had vroeger met mij gestudeerd en was net directeur van Stade in Utrecht geworden. Die houdt zich professioneel bezig met participatiebevordering en actief burgerschap. Er zijn ook heel veel bewoners die bij een woningcorporatie of een andere instantie werken. En dan is er een generatie van dertigers en veertigers, die allemaal communicatiewetenschappen gestudeerd hebben en onderzoek gedaan hebben over de buurt en dergelijke.” (interview met een buurtcoördinator in West)

In situaties waarin deze 'sterke' bewoners de leiding nemen en de boel op sleeptouw nemen is dat natuurlijk prachtig. Het is echter niet vanzelfsprekend dat buurtbewoners de competenties hebben om zelfstandig een bewonersinitiatief te organiseren.

“Ik had bijvoorbeeld een groep Marokkaanse moeders die huiswerkklas wilden organiseren voor hun kinderen omdat ze tot het besef waren gekomen dat ze de vragen die hun kinderen over hun huiswerk stelden eigenlijk niet zo goed konden beantwoorden. Het was een heel zelfbewuste en bewogen groep, maar slecht in de Nederlandse taal en niet in staat om zelf een projectaanvraag te formuleren. In zo'n geval schrijf ik het op en moeten zij zeggen of het klopt hoe ik het opgeschreven heb. En dan gaan we vervolgens ook de vervolgstappen samen zetten, dus: ruimte zoeken, nadenken over de frequentie, de leeftijdscategorie, de leiding.” (een opbouwwerker in West)

De participatieprofessional moet met allerlei groepen bewoners kunnen werken en er bovendien ook nog eens voor zorgen dat deze groepen met elkaar samenwerken, zodat er netwerken ontstaan tussen 'sterke' en 'zwakkere' bewoners.

“Er was een klein clubje dat op zijn jaren zeventigs inderdaad de overheid wil volgen en hele nota's wil doorspitten. Daarnaast kwamen er steeds meer mensen die gewoon leuke initiatieven willen nemen. Dat leidde tot conflicten. We hebben dat onder meer aangepakt door wisselend voorzitterschap. Maar je moet ook echt investeren in mensen die andere ideeën hebben. Gewoon door ze regelmatig op te zoeken en daarmee een band op te bouwen zodat ze zich gesterkt voelen en uitbreiden, andere mensen erbij zoeken. Dat gebeurt nu in de voorbereiding van die Dapperdag en dat is heel erg leuk om te zien.” (gebiedsadviser in stadsdeel Oost)

5.4. WERKEN MET LOKALE LEIDERS EN HET ACTIVEREN VAN NIEUWE GROEPEN BEWONERS

De Amsterdamse Wijkaanpak is een beleidsgestuurde interventie, waarvoor tijdelijke gelden beschikbaar zijn gesteld. Die tijdelijkheid brengt een risico met zich mee: participatie en initiatieven kunnen tijdelijk op gang gebracht worden,

maar minstens zo belangrijk is het verduurzamen hiervan. Om dit te bereiken is het van belang dat bewoners eigenaar zijn van het initiatief en van vraagstukken die spelen in de buurt. Zij zijn immers de enige continue factor. Voor de participatieprofessional is het daarom van belang om in te zetten op *local leadership*.²⁶

Bewoners moeten leren de verantwoordelijkheid en het initiatief op zich te nemen om de leefbaarheid van de buurt te waarborgen. Als probleem wordt vaak gezien dat steeds dezelfde buurtbewoners opdraven bij buurtactiviteiten en dat die soms een belemmering vormen voor anderen om mee te doen. De lokale leiders drukken dan soms andere initiatiefnemers weg. Een van de ingebrachte dilemma's tijdens het intervisietraject was dan ook: 'Hoe perk ik de dominante buurtburgemeester in zonder de kwaliteiten van zo iemand kwijt te raken?' Als een antwoord werd daarop geformuleerd:

“Om hem toch betrokken te houden zou ik hem een adviserende rol kunnen geven in projecten die zijn belangstelling hebben. Maar ook bij die projecten moet je een vinger aan de pols houden, om te voorkomen dat-ie niet ook daar de boel overvleugelt.”

De omgang van professionals met lokale leiders is niet altijd makkelijk:

“Ik kwam hier binnen met het ideaalbeeld van met leuke mensen werken, maar later heb ik wel eens huilend buiten gestaan omdat ik gewoon overruled werd door bewoners met een grote mond en dat ik het allemaal niet goed deed. Intussen ben ik wel wat harder geworden, in zekere zin wat teleurgesteld in bewoners maar aan de andere kant heb ik ook zoveel geweldige dingen gezien die ik zonder hen niet had kunnen bedenken.” (interview met ondersteuner bewonersinitiatieven van stadsdeel Nieuw-West)

Werken aan de ontwikkeling van lokaal leiderschap lijkt vooral een kwestie te zijn van vakmanschap, investeren en lange adem:

“Het kan niet dat je maar tien personen bereikt van de 10.000 mensen in een buurt. Daar móeten andere mensen bij zitten, maar die vind je niet meteen, die moet je zoeken. En je moet ze over de streep halen. Als je investeert in zo'n buurt staan eigenlijk altijd veel meer mensen op, onder wie de buurtburgemeester dan nog maar één van de vele actoren is.” (interview met een participatiemakelaar uit Oost)

Het vereist nogal wat vakmanschap, waaronder tact, communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht, om te balanceren tussen de gevestigde belangen in de buurt, waaronder de lokale leiders en bewoners die voor het eerst actief worden in de buurt. Het is de kunst om het vertrouwen te winnen van de nieuwkomers zonder het vertrouwen van de oude krachten te verliezen.

Ook het ondersteunen van bewoners is vaak een voortdurend en zorgvuldig manoeuvreren tussen verschillende mensen en groepen die vaak een eigen agenda hebben en een eigen manier om met conflicten om te gaan, zoals blijkt uit het volgende fragment:

“Een voorbeeld: een hele leuk groep vrouwen heeft een knutselactiviteit in een gemeen-

26. Lee Staples tijdens een expertmeeting in Amsterdam op 16 maart 2011.

schappelijke ruimte van het Leger des Heils; dan wordt er een Marokkaanse heren studiehuiswerkclub in geprogrammeerd in het uur erna en die heren komen iets eerder binnen om voor te bereiden – nota bene mannen en vrouwen uit dezelfde culturele gemeenschap. En dan verdwijnen die vrouwen met de noorderzon en komen niet meer terug, omdat ze kennelijk niet met hun eigen mannen mogen of kunnen samen zijn in een ruimte. Dat soort dingen: mensen die elkaar het licht in de ogen niet gunnen, daar word je soms wel gek van.

Ander voorbeeld: een paar groepen actieve bewoners die we nog wat meer zelfstandig wilden maken, echt een eigen organisatie met werkgroepen en een vertegenwoordiging zodat ze zelf konden besluiten over de besteding van het budget: welk project wel en welk project niet. Daar kwamen die groepen onderling dus niet uit, echt ruzies onderling, wantrouwen over vermeende geheime afspraken. Er is veel gekonkel en gedoe tussen mensen. Om daar uit te komen, moet je veel diplomatie hebben. (een projectmedewerker bewonersinitiatieven stadsdeel Nieuw West)

De opdracht aan de participatieprofessional is er voor te zorgen dat alle partijen recht wordt gedaan, dat ze eventueel verschillende en soms tegenstrijdige belangen, zienswijzen en manieren van doen accepteren en dat positieve samenwerking ontstaat.

5.5. RUIMTE VOOR PROFESSIONALS

De typering van de wijkmanagers die Peeters, Van de Twist & Van der Steen in hun essay geven is voor een groot deel van toepassing op de verschillende soorten participatieprofessionals die acteren in de Amsterdamse Wijkaanpak. Dat geldt zeker voor de professionals die vanuit een stadsdeelorganisatie werken. Maar ook de professionals bij de welzijnsorganisaties en woningcorporaties worden steeds vaker 'afgerekend op resultaten'. En die resultaten worden altijd gedefinieerd vanuit de werk-, project- en beleidsplannen die binnen en tussen die organisaties zijn vastgesteld. Participatieprofessionals bewegen zich vaak aan de rand van hun organisatie. Zij gaan verbindingen aan met bewoners en partners in de wijk die zich niet altijd aan die werk-, project- en beleidsplannen houden.

“Kenmerkend voor de wereld van de wijk is immers juist dat problemen zich onverwacht voordoen, in steeds andere gedaanten, dat er voor de aanpak steeds andere partijen en andere middelen gewenst zijn, en dat er bovendien niet zelden iemand nodig is die buiten de organisatie staat en tegelijk van binnenuit het beleid van de gemeentelijke organisatie kan bijsturen. Om verbinding te leggen tussen de wijk en het apparaat blijkt enige ‘vrijheid’ in de functie vervulling en gepaste ‘afstand’ tot de gemeentelijke organisatie essentieel.”²⁷

Zij moeten de ruimte krijgen om de vragen van bewoners en de problemen die zich in de buurt voordoen op een eigen manier te benoemen en zo nodig zelfstandig te agenderen. Ze moeten met andere woorden de ruimte hebben om 'ongepast' te handelen, d.w.z. niet passend binnen de organisatie waar ze aangesteld zijn, maar wel passend binnen de context van de lokale samenleving en de mensen waarmee ze werken.

Uiteindelijk gaat het erom dat bewoners hun zelf bedachte of gekozen initiatieven kunnen ontwikkelen en vorm geven. Hier moet de inzet van participatieprofessional op gericht zijn. In navolging van Angelsaksische literatuur over professionals en burgerparticipatie (Dzur 2008, Duroze 2011) noemen Evelien Tonkens en Imrat Verhoeven dat 'democratisch professionalisme':

“De kern van het denken over democratisch professionalisme richt zich op begeleiding van burgers die hun democratisch potentieel vergroot. Dit is mogelijk als professionals een 'burgergerichte' houding aannemen. Zo'n houding vergt dat ze zo veel mogelijk een stapje terugzetten, zodat burgers de kans krijgen om verantwoordelijkheden op te pakken en deze in overleg met andere burgers vorm te geven. Hoe ver ze afstand nemen, zal per geval moeten worden beoordeeld en is sterk afhankelijk van wat burgers allemaal zelf kunnen. Een burgergerichte houding vergt ook dat professionals – voor zover nodig – laten zien hoe je met andere burgers in debat kunt treden en dat ze zo veel mogelijk kennis met hen delen.” (Tonkens, Verhoeven, 2012).

Een van de belangrijkste eigenschappen om zo te werken is flexibiliteit: het vermogen en de ruimte om vaste werkpatronen en vooraf gemaakte modellen los te laten en op basis van eigen inzicht en professionaliteit op de situatie en omstandigheden aangepast te kunnen handelen.

Al met al wordt er nogal wat gevraagd van de professionals die de taak hebben in buurten en wijken aan participatiebevordering te werken. Zij moeten dagelijks met de hierboven beschreven spanningsvelden om zien te gaan. Dat vereist nogal wat aan deskundigheid en vakmanschap dat eerst ontwikkeld moet worden. Het gaat daarbij vooral om de ontwikkeling van communicatieve en strategische competenties. Het is onvermijdelijk dat er in de dagelijkse praktijk fouten gemaakt worden, dat situaties niet goed worden ingeschat of dat bepaalde belangen en gevoeligheden over het hoofd worden gezien. Dat hoeft niet erg te zijn, zolang er ruimte is om van fouten te leren en de vakbekwaamheid te ontwikkelen en door te geven. De laatste twee hoofdstukken gaan verder in op de vereiste vakbekwaamheid en bevatten een aantal aanbevelingen over hoe die vakbekwaamheid structureel ontwikkeld en onderhouden kan worden. In het competentieprofiel aan het eind van deze handreiking worden de communicatieve, ondernemende en strategische competenties die onderdeel zijn van het vereiste vakmanschap van de participatieprofessional verder uitgewerkt.

27. Rik Peeters, Martijn van der Steen, Mark van de Twist (2010), *De logica van het opgepaste, over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*, Den Haag: NSOB

6. De vakbekwaamheid van de participatieprofessional

In deze publicatie benaderen we het werk van de participatieprofessional als een vak. Dat opent nieuwe perspectieven maar brengt ook vragen met zich mee, bijvoorbeeld: hoe leer je het vak, hoe komt vakbekwaamheid tot stand?

Er lopen – ook in Amsterdam – uitstekende participatieprofessionals rond die het vak met vallen en opstaan in de praktijk geleerd hebben. Vaak zijn dat mensen die als ambtenaar aan een bureau werkten en plotseling te kans kregen meer op straat ‘onder de mensen’ aan de slag te gaan en die kans met beide handen aangrepen. Ze ontwikkelden zich stilletjes tot vakbekwame participatieprofessionals. Iets soortgelijks geldt voor de opbouwwerkers, die weliswaar opgeleid zijn in hun vak, maar de fijne kneepjes van ‘samen werken aan de buurt’ in de Amsterdamse Wijkaanpak in de praktijk moesten leren. Het vereiste vakmanschap en de kennis die daaraan ten grondslag ligt, blijft vaak verborgen in de hoofden van de professionals. Het is impliciete kennis of *tacit knowledge* zoals Donald Schön het in ‘*The reflective practitioner*’ noemt.²⁸

Om die vakbekwaamheid te ontwikkelen, te leren en te onderhouden, maar ook om het vak verder te brengen en daarmee de praktijken van bewonersparticipatie kwalitatief te verbeteren, is het nodig dat er over het vak gesproken wordt. Door gezamenlijk over het vak te praten, wordt een gemeenschappelijke identiteit ontwikkeld en neemt het zelfvertrouwen van de professionals toe en daarmee hun vermogen om adequaat te handelen. Van belang is dat de kennis die dat oplevert, vastgelegd wordt. Op die manier kan het vak en ook de praktijk van bewonersparticipatie zich blijven ontwikkelen en vernieuwen. Daarvoor moet wel ruimte gecreëerd worden en dit proces moet worden gefaciliteerd. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we dit in het kader van het onderzoek hebben aangepakt en welke lessen we daaruit kunnen trekken.

6.1. AL DOENDE LEREN

Bij de start van de Amsterdamse Wijkaanpak is een ‘werkgroep participatiemake-lars’ gevormd waarin het Programmabureau Wijkaanpak, participatieprofessionals uit de stadsdelen, de welzijnsorganisaties en incidenteel ook de woningcorporaties eens per zes weken bij elkaar komen. Tijdens deze bijeenkomsten komen allerlei kwesties rond (het ondersteunen van) bewonersparticipatie aan de orde. Van meet af aan was het de bedoeling om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. In die zin is de werkgroep niet alleen een instrument geweest voor coördinatie en afstemming, maar ook – en misschien wel vooral – een instrument voor de ontwikkeling van vakmanschap. Daarnaast zijn trainingen en intervisiebijeenkomsten georganiseerd en zijn er enkele conferenties gehouden. Uitgangspunt

was steeds dat er meer dan één goede manier is om bewonersparticipatie te ondersteunen en ook meer dan één goede structuur om dat te organiseren. En het was een manier om al doende van en met elkaar te leren.

Het is verleidelijk de complexiteit van bewonersparticipatie te reduceren door meer structuur en sturing aan te brengen, maar dat lijkt een valkuil, zoals ook Koen Bartels in zijn onderzoek aan geeft:

“Het aanbrengen van meer structuur, sturing en stabiliteit zou een logische reactie zijn, maar zal de huidige problemen met bewonersparticipatie echter niet ondubbelzinnig op kunnen lossen. Een meer planmatige aanpak gericht op concrete uitkomsten is evenzeer noodzakelijk als een flexibele, spontane en creatieve manier van werken gericht op aanpassing en inventiviteit. Er bestaat een waterbedeffect tussen beide: meer van het één gaat ten koste van het ander. Er moet daarom niet gedacht worden in termen van snelle en eenduidige oplossingen, maar er moet veel meer gezocht worden naar veelzijdige werkwijzen. De precieze vorm daarvan kan alleen bepaald worden door professionals en bewoners in de wijken die daar voldoende voor toegerust zijn. [...] Regelmatige gezamenlijke reflectie kan professionals en bewoners helpen te leren van hoe bepaalde problemen worden gezien, hoe de onderlinge communicatie (mis)loopt, hoe iedereen hiermee worstelt, waarom bepaalde werkwijzen al dan niet hebben gewerkt en wat beter zou kunnen werken.” (Bartels 2010)

Bewonersparticipatie en het ondersteunen daarvan is een reflexieve praktijk. Dat wil zeggen dat er niet één juiste aanpak is, maar dat betrokkenen zich realiseren dat meerdere wegen naar Rome leiden. Het betekent ook dat er fouten gemaakt kunnen en mogen worden, mits er ruimte is voor reflectie en leren van ervaringen. Het is een praktijk van vallen en opstaan, waarbij soms dingen uitgeprobeerd worden waarvan je van te voren niet weet of het goed gaat. En er moeten soms risico’s genomen worden: bewuste risico’s die achteraf worden geanalyseerd. Inhoudelijk werkoverleg op de eigen werkplek, met collega’s en eventueel andere betrokkenen is noodzakelijk om van fouten en successen te leren en verder te komen. Het is een praktijk van al doende leren van opgedane ervaringen.

6.2. INTERVISIE ALS INSTRUMENT

Een van de opdrachten binnen het onderzoek was de systematische analyse van de impliciete praktijkkennis van participatieprofessionals. Ook lag er een vraag van professionals om van elkaar te leren door middel van intervisie. Deze twee vragen zijn aan elkaar gekoppeld door het organiseren van drie intervisiegroepen. In die groepen, die bestonden uit participatieprofessionals werd de praktijkkennis expliciet gemaakt – als het ware uit de professionals getrokken. Dat leverde (elders toepasbare) kennis op en daarnaast voor de professionals zelf een instrument om hun eigen deskundigheid te bevorderen. Maar wat houdt die intervisie nou precies in?

Waarom intervisie?

De *body of knowledge* van de participatieprofessional is, net als het handelen van veel sociale professionals, veelal impliciet (Schön 1983). Impliciete kennis kan heel goed zijn, maar dat ze impliciet is – dat wil zeggen: onuitgesproken – vormt wel een knelpunt voor de professionalisering van het vak. Zulke kennis is immers moeilijk deelbaar met anderen en daardoor lastig om verder te ontwikkelen, te controleren en over te dragen.

28. Donald A. Schön (1983), *The reflective practitioner, how professionals think in action*, New York: Basic Books

De kwestie is dus: hoe kun je impliciete kennis het best ontsluiten? In de jaren tachtig heeft Donald Schön daarvoor het idee van de *reflective practitioner* geïntroduceerd. Door te reflecteren op het eigen handelen en op de strategieën, theorieën en onderliggende normen die in dat handelen besloten liggen, kunnen professionals bijdragen aan de ontwikkeling van praktijkkennis (Schön, 1983).

Om deze praktijkkennis naar boven te halen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van intervisiegroepen. Het doel daarvan is tweeledig. Enerzijds bieden zulke groepen een gestructureerd instrument voor professionals om te reflecteren op hun eigen handelen, waarmee zij hun praktijkkennis verder kunnen ontwikkelen en daarmee de kwaliteit van hun professioneel handelen kunnen vergroten (De Haan, 2001; Oosterik & Schilder 2001; Kwakman 2003). Anderzijds levert de inhoud van de intervisiebijeenkomsten waardevolle gegevens op over hoe verschillende participatieprofessionals handelen in hun praktijk.

Hoe werkt intervisie?

Intervisie is niet meer en niet minder dan een manier om professionals uit te nodigen tot reflectie op hun handelen. Via een vastgestelde structuur wordt een probleem of dilemma aan de hand van een concrete vraag verkend en gezamenlijk wordt nagedacht over eventuele oplossingsmogelijkheden of verbeterstrategieën. Door dit ervaringsgerichte leerproces worden professionals zich bewust van (nieuwe) inzichten en mogelijkheden voor het handelen. Ze maken gebruik van elkaars kwaliteiten en inspireren elkaar om nieuwe en of andere werkwijzen toe te passen (Van de Beek & Schaub-de Jong 2009; Hendriksen 2005). Zichtbaar wordt wat zij concreet doen in bijvoorbeeld het contact met bewoners of in de samenwerking met netwerkpartners.

Intervisie is binnen de drie groepen uitgevoerd via twee specifieke methoden:

- *Vijfstapsmethode*

Deze methode leent zich goed het interviseren van alledaagse werkervaringen. Allereerst brengt een deelnemer kort en bondig een concrete vraag of specifieke casus in. Vervolgens (stap 2) wordt het probleem verkend door vragen van deelnemers aan de inbrenger. Als derde stap maken de deelnemers een probleemdefinitie: ze beschrijven nauwkeurig wat volgens hen het probleem is van de inbrenger. Hierna volgt stap 4: het formuleren en geven van tips en adviezen voor de inbrenger. Tot slot (stap 5) blikken zowel inbrenger als deelnemers kort terug door aan te geven wat zij hebben geleerd van de bijeenkomst

- *De winst van het succes*

De winst van het succes is een intervisiemethode die erop gericht is om van elkaars positieve ervaringen of successen te leren door ze te delen en te analyseren. De succesvolle ervaringen kunnen als voorbeeld dienen voor andere deelnemers (Van de Beek & Schaub-de Jong, 2009).

Intervisie en kennisontwikkeling

Behalve deskundigheidsbevordering voor professionals boden de intervisiebijeenkomsten ook de basis voor nieuwe kennis. De intervisiebijeenkomsten gaven onder meer inzicht in:

- *Spanningsvelden in ondersteunen van bewonersparticipatie*

Wat vinden professionals moeilijk of lastig in het uitvoeren van hun werk? Welke ontwikkel- of leervragen hebben ze? Inzicht hierin biedt de onderzoekers enerzijds kennis over de context waarin professionals werken en de spanningen die zij binnen hun werk tegenkomen. Anderzijds zorgt deze manier van werken ervoor dat de kennis die ontwikkeld wordt voldoende aansluit bij de vragen uit de praktijk.

- *Succesvol professioneel opereren in die spanningsvelden*

Dit is niet alleen vanuit het perspectief van de inbrenger, maar ook de andere deelnemers geven aan wat hun tips of adviezen zijn in hoe het handelen van de professionals in deze specifieke casus beter kan. Doordat professionals deze verschillende handelsstrategieën uitwisselen biedt dit onderzoek ons uiteindelijk expliciete kennis over hoe professionals binnen verschillende contexten en met de aanwezigheid van verschillende (omgevings)factoren handelen.

6.3. EN NU VERDER

Binnen de Amsterdamse Wijkaanpak is het doorslaggevende belang van systematische kennisontwikkeling vanaf het begin onderkend. Er is samenwerking gezocht met wetenschappelijke onderzoekers van de UvA en praktijkgerichte onderzoekers van de HvA. Ook deze publicatie is voortgekomen uit het besef dat op verschillende manieren kennis moet worden verzameld en vastgelegd om de praktijken van bewonersparticipatie en het handelen van de participatieprofessional te verbeteren. Veel van wat in deze handreiking staat is feitelijk resultaat van al die verschillende vormen om kennis over die praktijken te verzamelen en te bespreken: interviews, conferenties, expertmeetings en intervisie-groepen.

Daarmee is de ontwikkeling van het vakmanschap van de participatieprofessional niet ten einde gekomen: vakmanschap bestaat niet enkel uit een vastgelegde kennis en vaardigheden. De reflectie op het eigen handelen en uitwisseling van ervaringen met anderen gaat door. Deze kennisontwikkeling kan zowel vanuit een meer wetenschappelijke als vanuit een praktijkgerichte invalshoek worden vormgegeven en geproduceerd. De HvA heeft een leergang Wijkaanpak opgezet waaraan meerdere Amsterdamse participatieprofessionals hebben deelgenomen. Daarnaast beschikt de HvA over een aantal relevante bachelor- en masteropleidingen, waar participatieprofessionals hun kennis en kunde kunnen versterken. Het ontwikkelen van kennisallianties en -netwerken, zoals dat in de Amsterdamse Wijkaanpak, is gedaan, is een belangrijk motor voor kennisontwikkeling en -spreiding.

7. Perspectieven

De oorspronkelijke onderzoeksvraag die uitgangspunt was bij het maken van deze handreiking luidde: *Welke (professionele) ondersteuning van bewonersparticipatie in het kader van de Amsterdamse Wijkaanpak is nodig of wenselijk om tot zinvolle bewonersparticipatie te komen en wat is ervoor nodig om effectieve en duurzame ondersteuning van bewonersparticipatie te realiseren?*

Uit al het bestudeerde materiaal, de discussies met betrokkenen, de interviews met professionals, de conferenties, de expertmeetings en het intervisietraject, komt een veelzijdig en gevarieerd, maar ook een duidelijk beeld naar voren over de betekenis en het nut van bewonersparticipatie in de Amsterdamse Wijkaanpak. Het UvA onderzoek (Tonkens, Verhoeven 2012) is daarover misschien wel het meest uitgesproken:

“De meeste bewonersinitiatieven blijken geen doelloos pretpakket, maar tastbare bijdragen aan de kwaliteit van leven in de buurten (....) De initiatiefnemers doen dat niet voor hun eigen plezier, maar om problemen op te lossen waar ze in hun buurt tegenaan lopen. Ook worden er veel meer vrouwen, jongeren, lager opgeleiden en nieuwe Nederlanders bereikt dan met gangbaar beleid. Burgers ervaren deelname daarbij als leerzaam. Ze leren beter organiseren en zich in te leven in anderen, en worden kritischer op zich zelf. Ze gaan ook positiever denken over buurtbewoners en de overheid. Bewonersinitiatieven dragen bij aan nieuwe verhoudingen tussen overheid en burgers, die minder op onbegrip en ergernis en meer op samenwerking gestoeld zijn.”

Kortom: bewonersparticipatie, waaronder bewonersinitiatieven, levert in Amsterdam een bijdrage aan leefbaarheid en sociale cohesie in buurten en wijken. Een interessante bijvangst van zowel het UvA-onderzoek als dit onderzoek is, dat de investering met de relatief grote hoeveelheid geld van het 'krachtwijkenbeleid' nuttig is geweest om het proces van buurtgericht werken en stimuleren van bewonersparticipatie een impuls te geven, maar dat continuering van het proces ook met wat minder geld mogelijk is.

Duidelijk is ook geworden dat een vorm van professionele ondersteuning van bewonersparticipatie nodig is om het proces in gang te houden en om de voorhede te verbinden met de minder 'sterke' bewoners. Vanzelf komen er wel incidenteel nieuwe initiatieven op gang maar zonder ondersteuning lopen deze initiatieven het risico na verloop van tijd in te zakken of geïsoleerd te blijven bestaan. Het bouwen aan netwerken en het verbinden van verschillende initiatieven met elkaar is zonder de inzet van professionals vrijwel niet mogelijk. Duurzame samenwerking tussen overheid en burgers gericht op vergroting van leefbaarheid en sociale samenhang in buurten en wijken kan alleen ontwikkeld worden als professionals deze samenwerking ondersteunen en faciliteren. Er moet een professionele infrastructuur zijn, die democratische samenwerking tussen burgers en professionals mogelijk maakt en ruimte biedt voor reflectie, zodat er nieuwe initiatieven kunnen ontstaan die voortbouwen op eerdere ervaringen. Een paar van die ervaringen zetten we in dit laatste hoofdstuk in een perspectief.

7.1. TYPOLOGIE VAN DE PARTICIPATIEPROFESSIONAL

In de loop van 2012 verschijnt de eindrapportage van het onderzoek van Gabriel van den Brink naar *best persons*. Het is een onderzoek in zeven grote steden (waaronder Amsterdam) naar mensen die 'het verschil maken' in het slagen of mislukken van initiatieven, interventies en projecten die gericht zijn op oplossen van sociale problemen of verbeteren van leefbaarheid en sociale samenhang.²⁹

Deze *best persons* zijn mensen, vaak professionals, die er in slagen de tegenstelling te overbruggen tussen de leefwereld van de burgers en de systeemwereld van de instituties, de regels en de voorschriften van de overheid. Omdat de spanningen tussen de leefwereld van de burgers en de systeemwereld van de (overheids) instituties is toegenomen, neemt de behoefte aan bruggenbouwers toe. Kenmerkend voor deze *best persons* is dat ze zich kunnen bewegen in zowel de leefwereld van burgers als in de systeemwereld. Hun belangrijkste functie is het leggen van verbindingen. Uit het onderzoek blijkt dat het ondernemende types zijn, die risico's durven nemen en 'het doel voorrang geven boven formele procedures'. Ze zijn communicatief, bevlogen, resultaatgericht en betrokken. Hun empathisch vermogen stelt hun in staat bij het leggen van verbindingen vertrouwensrelaties te ontwikkelen.

Van den Brink onderscheidt vijf types, waarvan de eerste vier ook gezien kunnen worden als een indeling van verschillende 'typen' participatieprofessionals:

- *Frontliniewerkers* verbinden de leefwereld met doelstellingen van de overheid en partners;
- *Sociaal ondernemers* benutten (en omzeilen) regels om iets in of voor de buurt 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 te geven, en ook rugdekking en bescherming. Dit type bestuurder is nodig om ervoor te zorgen dat de participatieprofessional zijn werk goed kan doen.

Het verschil tussen deze *best persons* benadering en de inzet van deze publicatie is dat Van den Brink het vraagstuk antropologisch onderzoekt en er op uit lijkt te zijn deze *best persons* 'in het wild' te identificeren en te koesteren als professionals die op basis van vooral hun persoonlijke eigenschappen in staat zijn verbindingen tussen systeem- en leefwereld te leggen. In deze handreiking wordt een poging gedaan om te identificeren welke competenties nodig zijn om op zo'n manier pro-

29. De tekst van deze paragraaf is gebaseerd op het verslag van Bob Kassenaar van de bijeenkomst: *Burger-Buurt-Bestuur*, een debat over de ontwikkeling van buurtgericht werken in Amsterdam op 30 september 2011 in de Nieuwe Liefde. Gabriël van den Brink hield hier een inleiding gebaseerd op zijn onderzoek.

fessioneel te kunnen handelen om zo aanwijzingen te krijgen hoe je een dergelijk professioneel handelen kunt leren en dus ook hoe je dergelijke vakbekwame professionals kunt opleiden.

Positie en type

In hoofdstuk 5 hebben we de participatieprofessional gepositioneerd in drie verschillende contexten: als gemeenteambtenaar bij de stadsdelen, als professional bij de woningcorporaties en als welzijnswerker bij de welzijnsorganisaties. Uit ons onderzoek blijkt dat de participatieprofessional in al die drie contexten een duidelijke rol en functie heeft. Wel verschilt het perspectief waarmee hij zijn werk doet.

- Participatieprofessionals bij de stadsdelen zullen in eerste instantie vooral gericht zijn op faciliteren, dat wil zeggen: mogelijk maken dat bewoners toegang krijgen tot voorzieningen en regelgeving en het wegnemen van belemmeringen die participatie in de weg staan. Ook informeren en adviseren behoren tot hun takenpakket. In de typering uit het onderzoek naar *best persons* van Van den Brink gaat het vooral om het derde type: de bruggenbouwer. Hij moet verbindingen leggen tussen de systeemwereld van de instituties en de leefwereld van de burgers. Of – in termen van *‘De logica van het ongepaste’*: hij moet bemiddelen tussen maatschappelijke context van de buurt die gekenmerkt wordt door horizontale relaties en de ambtelijke context van het gemeenteparaat waar verticale relaties dominant zijn.
- Participatieprofessionals bij welzijnsorganisaties zijn vooral gericht op het ondersteunen van bewoners en verbinden tussen bewoners onderling. Ook hebben zij een taak in het betrekken van kwetsbare groepen bij initiatieven. Dat brengt met zich mee dat zij meer dan hun collega’s bij de stadsdelen aandacht zullen hebben voor processen van samenwerking en het stimuleren en activeren van (groepen) bewoners die niet zo makkelijk vanzelf in beweging komen. Ook hebben zij een taak in het bouwen aan lokaal leiderschap. In termen van Van den Brink gaat het vooral om *frontlijnwerkers* en sociaal *ondernemers*.
- Participatieprofessionals bij de woningcorporaties focussen vooral op het belang van het wonen (en behoud van kwaliteit van de woningen), waarbinnen leefbaarheid van de buurt een belangrijke factor is. Over het algemeen zal hun inzet direct te maken hebben met wonen en de woonomgeving. De huismeesters van de corporaties kunnen als *alledaagse doeners* kleinschalig en fijnmazig interveniëren en zo verbindingen maken in de leefwereld van verschillende bewoners.

Bij alle verschillen die voortkomen uit de formele positie die ze innemen, zouden de overeenkomsten in hun handelen belangrijker moeten zijn: als een octopus moeten zij flexibel en veelzijdig zijn, lenig kunnen bewegen tussen de diverse groepen, instanties en belangen in de buurt. Daarbij moeten zij empathisch, betrokken, verbindend, ondernemend en resultaatgericht kunnen handelen. Deze veelzijdige professionaliteit is kenmerkend voor alle participatieprofessionals en dit zou ook doorslaggevend moeten zijn in de situaties dat zij elkaar tegenkomen. Dus niet het beleid en de belangen van de organisatie waarin ze werken, maar het gemeenschappelijke belang om buurtbewoners te ondersteunen bij hun pogingen om de kwaliteit van het leven in hun buurt te vergroten en daarbij zelf de regie in handen te nemen.

7.2. PERSPECTIEVEN VOOR VAKBEKWAAMHEID

Het ontwikkelen van de vakbekwaamheid die nodig is om het vak van participatie-professional goed te kunnen uitoefenen is – dat zal inmiddels duidelijk zijn – een vak apart. Een vak kan je leren door een adequate opleiding te volgen en door ervaring op te doen. In beide gevallen liefst onder begeleiding van vakbekwame leermeesters.

Vakbekwaamheid op juniorniveau: de initiële opleiding.

Er zijn in Nederland en in Amsterdam initiële opleidingen die de basis leggen voor dit type vakbekwaamheid: de sociaal-agogische opleidingen aan de hogescholen – zoals de Hogeschool van Amsterdam – heeft zulke opleidingen. De bachelor opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming levert waarschijnlijk de meest geëigende basis voor het vak van participatieprofessional. Deze opleiding heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een specifieke opleiding voor de welzijnssector naar een brede opleiding die zich ten doel stelt ondernemende professionals op cultureel en sociaal terrein op te leiden. Vooral deze ondernemende oriëntatie en insteek is belangrijk om het type vakbekwaamheid te verwerven dat hier bedoeld wordt.

Dan is het wel nodig dat deze opleidingen ‘bij de tijd’ zijn en blijven, dat wil zeggen: ze dienen zich praktisch te oriënteren op de ontwikkelingen die zich in de praktijk van het Amsterdamse sociaal beleid voordoen. En ze dienen zich theoretisch te oriënteren op de laatste wetenschappelijke inzichten op het terrein van participatie, *civil society* en burgerschap. Het Kennisnetwerk Amsterdam (KNA), waarin de gemeente Amsterdam, verschillende Amsterdamse welzijnsorganisaties en corporaties en de Hogeschool van Amsterdam participeren is een belangrijke voorwaarde om dit te realiseren. Die maakt het mogelijk dat studenten stages doen en praktijkopdrachten uitvoeren die door de kennispartners samen worden vormgegeven. Studenten leren daardoor in de actuele praktijk, ontwikkelen de competenties die nodig zijn en brengen hun ervaringen weer terug in het onderwijs. Docenten aan deze onderwijsinstellingen kunnen praktijkgericht onderzoek doen naar de theorie en praktijk van buurtgericht werken en bewonersparticipatie en brengen de opgedane kennis weer terug in het onderwijs. Dit boekje is als resultaat van dat type onderzoek hiervan een goed voorbeeld. Alleen op die basis kan de bachelor opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming of eventueel een andere sociaal-agogische opleiding goede junior-participatieprofessionals afleveren.

Vakbekwaamheid op seniorniveau: de masteropleidingen.

Met een initiële opleiding op bachelor niveau is nog niet automatisch de brede en veelomvattende professionaliteit ontwikkeld die voor het werken als participatieprofessional wordt verlangd. Met name de eis dat de professional makkelijk kan bewegen in zowel de systeemwereld van de instituties en beleid als in de leefwereld van de burgers en daar ook nog soepel tussen kan heen en weer schakelen is over het algemeen te veel gevraagd van een 22-jarige, net afgestudeerde HBO’er of sociale wetenschapper. Om deze vakbekwaamheid op hoog niveau te verwerven is ook ervaring nodig en het kost tijd om die op te doen.

Op de hogescholen zijn inmiddels masteropleidingen ontwikkeld die ervaren professionals in de gelegenheid stellen zich verder te bekwamen op ‘professional

masterniveau'. De master Social Work aan de Hogeschool van Amsterdam is zo'n opleiding. De studenten moeten minimaal twee jaar ervaring in een relevante functie hebben en de opleiding wordt in deeltijd gevolgd. Om deze route ook voor de ontwikkeling van participatieprofessionals interessant te maken is een bredere inhoudelijke oriëntatie nodig dan de focus op zorg en hulpverlening die nu nog dominant is in deze opleiding. Mogelijk moet er een specialisatie of afstudeervariant ontwikkeld worden voor participatieprofessionals, eventueel in samenwerking met de master Urban Management. Ook aan de Universiteit van Amsterdam is een (Engelstalige) masteropleiding ontwikkeld op het terrein van *social policy*, maar ook deze lijkt meer georiënteerd op zorg en *social problems* dan op (burger)participatie en lokale ontwikkeling.

Vakbekwaamheid onderhouden: bijscholing, inhoudelijk werkoverleg en intervisie. Naast volledige opleidingstrajecten is het voor participatieprofessionals van belang om hun vakbekwaamheid voortdurend te ontwikkelen en onderhouden door regelmatig situaties te creëren waarin ze systematisch aan professionele ontwikkeling kunnen werken. Hiervoor is een aantal goede arrangementen ontwikkeld. Zo heeft de HvA al twee keer een leergang Amsterdamse Wijkaanpak georganiseerd, waaraan veel medewerkers van gemeentelijke diensten en participatieprofessionals van de stadsdelen, woningcorporaties en welzijnsinstellingen hebben deelgenomen. Vanuit het programmabureau Amsterdamse Wijkaanpak worden regelmatig conferenties georganiseerd om de voortgang van de wijkaanpak te bespreken. De al eerder genoemde werkgroep participatiemakelaars is een goed voorbeeld van een werkoverleg, waarin inhoudelijke thema's worden besproken die voor de uitvoering van de Amsterdamse Wijkaanpak van belang zijn. De intervisietrajecten die in het kader van dit onderzoek georganiseerd zijn, zijn een mooi voorbeeld van een vorm van bijscholing waarin door van elkaar te leren de professionele vakbekwaamheid verder wordt ontwikkeld.

Het is van groot belang dat participatieprofessionals gevoed worden door dergelijke vormen van kennisontwikkeling en bijscholing. Zo blijft de individuele vakbekwaamheid van participatieprofessionals zich ontwikkelen. Hierdoor wordt de praktijk van samen werken aan de buurt en het buurtgericht werken voortdurend verbeterd.

7.3. PERSPECTIEVEN VOOR BELEID

Tot besluit van deze handreiking volgt een aantal globale beleidsaanbevelingen waarmee de ontwikkeling en de versterking van de vakbekwaamheid van de participatieprofessional ondersteund kan worden.

- *Een professionele infrastructuur voor de ondersteuning van bewonersparticipatie* Actief burgerschap als voornaamste element voor versterking van leefbaarheid, sociale cohesie in buurten en een bloeiende praktijk van bewonersparticipatie – het is allemaal hard nodig maar het ontstaat niet vanzelf. Juist op de plekken waar deze mooie idealen het meest nodig zijn, is professionele ondersteuning van betrokken, reflexieve en ondernemende professionals nodig. Zij zijn in staat processen van actief burgerschap te faciliteren, te ondersteunen en als het nodig is 'aan te jagen'. Deze professionals werken vanuit verschillende contexten, dus samenwerking is nodig en moet gefaciliteerd worden. De professionals krijgen een duidelijke opdracht mee, maar hebben daarbinnen voldoende ruimte op basis

van eigen inzicht en professioneel vakmanschap te handelen. Zij leggen vanzelfsprekend verantwoording af over de bereikte resultaten.

- *Instrumenten voor bewoners om regie te krijgen en te houden*

Het is verstandig instrumenten te ontwikkelen waarmee bewoners zeggenschap krijgen over de initiatieven, projecten en activiteiten die mede door henzelf ontwikkeld en uitgevoerd worden. Er zijn in de Amsterdamse Wijkaanpak al veel van deze instrumenten ontwikkeld en uitgeprobeerd. Bewoners en professionals moeten de ruimte krijgen om in samenwerking geëigende vormen hiervoor verder te ontwikkelen. Participatieprofessionals kunnen deze samenwerking vanuit een 'democratische professionaliteit' (Tonkens en Verhoeven 2011) initiëren. Het structureel beschikbaar stellen van een buurt- of wijkbudget kan een goede manier zijn om duurzame bewonersparticipatie te faciliteren. Het maken van een 'agenda van de buurt' kan hierbij een belangrijk instrument zijn, mits die agenda niet even wordt 'opgehaald' (zoals beleidsmedewerkers bij de stadsdelen het soms formuleren), maar in democratische samenwerking tussen bewoners en lokale overheid tot stand komt en constant bijgesteld wordt.

- *Ontwikkelen van democratische professionaliteit en vakbekwaamheid*

Opleiding, bijscholing, inhoudelijk werkoverleg en intervisie vormen een wezenlijk bestanddeel van de dagelijkse werkzaamheden van participatieprofessionals. Dit wordt in hun taak- en functieomschrijving expliciet omschreven en in de uitvoering van hun werk ook feitelijk gefaciliteerd.

Met de HvA wordt – zoals hierboven beschreven – overleg gevoerd hoe binnen de initiële bachelor opleidingen toekomstige professionals beter kunnen worden toegerust met de kwalificaties en competenties die nodig zijn om op juniorniveau het vak van participatieprofessional te kunnen uitoefenen. Voor het opleiden van seniorprofessionals wordt onderzocht in hoeverre de bestaande masteropleidingen van de HvA hun curricula zo kunnen inrichten dat Amsterdamse participatieprofessionals verder opgeleid kunnen worden tot vakbekwame participatieprofessionals op masterniveau.

Voor de ontwikkeling van een structureel bijscholingsaanbod van kortlopende cursussen, trainingen en intervisietrajecten voor participatieprofessionals wordt overleg gevoerd met betrokkenen van HvA en UvA om de bestaande initiatieven verder te ontwikkelen en uit te bouwen.

- *Versterken en uitbouwen van bestaande kennisallianties en -netwerken*

Amsterdam gaat door met het ontwikkelen van een reflexieve praktijk van buurtgericht werken waarin bewonersparticipatie een prominent uitgangspunt is. Daarbij wordt voortgebouwd op de Amsterdamse Wijkaanpak, met als uiteindelijk doel het versterken van de *civil society* in Amsterdam, waarbij actieve burgers op basis van eigen kracht en met behoud van eigen regie vorm geven aan hun dagelijkse leefomgeving in buurten en wijken. Organisaties van bewoners, (lokale) ondernemers, huurdersverenigingen, sport- en andere recreatieve verenigingen, kunstenaars en (lokale) belangengroepen zijn belangrijke drijvende krachten in dit proces. Een belangrijk instrument om al deze individuen en groepen samen te laten werken, is een professionele infrastructuur van vakbekwame professionals die in opdracht van lokale overheid, welzijnsorganisaties of woningcorporaties de taak hebben deze processen te ondersteunen en te faciliteren.

Om het werk van deze professionals te ondersteunen en om ontwikkeling en ver-

nieuwing mogelijk te maken wordt de bestaande kennisalliantie in Amsterdam door de betrokken instellingen verder uitgebouwd en gefaciliteerd. Het gaat daarbij om uitwisseling van kennis, ideeën en concepten, het ontwikkelen en uitvoeren van praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek, het ontwikkelen en uitvoeren van experimenten, het ontwikkelen van nieuwe methodieken en het zorg dragen voor implementatie van succesvolle methoden en werkwijzen. Vanzelfsprekend wordt bij al deze activiteiten zo veel mogelijk samengewerkt met uitvoerende professionals en (groepen) bewoners.

Coalitiepartners zijn in ieder geval de bestaande partners uit het kennisnetwerk: Gemeente Amsterdam, Amsterdams Steunpunt Wonen, de Huurdersvereniging Amsterdam, welzijnsorganisaties, de woningcorporaties, Hogeschool en Universiteit van Amsterdam.

Literatuur

- Ankeren, M. van, Tonkens, E., Verhoeven, I. (2010). *Bewonersinitiatieven in de krachtwijken van Amsterdam. Een verkennende studie*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bartels, K. (2010). *De Noodzaak van dialoog*. Onderzoeksrapport Amsterdamse Wijkaanpak.
- Beek, B. van de, Schaub-de Jong, M. (2009). *Intervisie leren. Een methode voor professionele ontwikkeling*. Den Haag: BOOM
- Boer, N. de, Lans, J. van der (2011). *Burgerkracht*. Den Haag: RMO
- Hartman, C. en Tops, P. (2005). *Frontlijnsturing, Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*. Den Haag: Kenniscentrum Grote Steden.
- Heijden, J. van der, Mark, L. van der, Meiresonne, A., e.a. (2007). *Help! een burgerinitiatief*. Den Haag: InAxis.
- Hendriksen, J. (2005). *Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Amsterdam: Boom / Nelissen.
- Houten, M. van, en Winsemius, A. (2010). *Participatie ontward, vormen van participatie uitgelicht*. Utrecht: Movisie.
- Kwakman, K. (2003). *Anders leren, beter werken*. Lectorale rede Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Kwakman, K. en L. Schilder (2005). "Het versterken van professionele identiteit door leren in gemeenschappelijkheid". In: *Sociale Interventie* 3, p. 17-27.
- Peeters, R., Steen, M. van der, Twist, M. van de (2010). *De logica van het ongepaste, Over professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*. Den Haag: NSOB.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practioner: How professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Schuyt, C., *Sociale cohesie en sociaal beleid*, Publiekscolleges, De Balie, 1997
- Tonkens, E., Verhoeven, I. (2011). *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid. Een onderzoek naar bewonersinitiatieven in de Amsterdamse wijkaanpak*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/Stichting Actief burgerschap.
- Tonkens, E. (red) (2009). *Tussen onderschatten en overvragen*. Haarlem: SUN Trancity
- Trienekens, S. (2008). "Over ontmoeting, cohesie en community art". In *Jalan Jalan, Kunstenaars en buurtbewoners werken aan een betere buurt*, brochure 2008.
- Verhoeven, I., Ham, M. (red) (2010). *Brave burgers gezocht, De grenzen van de activerende verheid, Jaarboek TSS*. Amsterdam: Van Gennep.
- WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: AUP.



Competentie profiel van de participatieprofessional

Waarom competenties?

Het vak van de participatieprofessional is ingewikkeld. Om zicht te krijgen op wat er aan professionele ondersteuning nodig is om effectieve bewonersparticipatie te realiseren, volstaat het niet om een taak- en functieomschrijving en kwalificatie-eisen van de participatieprofessional te formuleren. Professionele vakbekwaamheid, vereist een lerend en reflexief vermogen waarmee de kennis, vaardigheden en houding ontwikkeld worden om het werk goed uit te voeren. De vakbekwaamheid die nodig is om het vak van participatieprofessional uit te oefenen kan beschreven worden in termen van competenties. Een competentie kan gedefinieerd worden als: *een samenhangend cluster van verwante kennis, vaardigheid en houding die een persoon ontwikkelt om bepaalde complexe handelingen in een beroepsmatige context adequaat uit te voeren, dat wil zeggen zo te handelen dat het beoogde resultaat wordt bereikt door het werk naar de normen van het vak goed te doen*. Met andere woorden, bij competenties gaat het om bekwaamheden om in bepaalde situaties adequaat, dus passend, te handelen.

Competenties zijn contextgebonden, dat wil zeggen: ze zijn pas ‘zichtbaar’ in specifieke beroepssituaties waarin men zijn vak uitoefent. Competenties zijn ondeelbaar, dat betekent: de kennis, vaardigheden, houding en andere persoonlijke eigenschappen die er onderdeel van zijn, vormen een samenhangend geheel, dat juist in die samenhang werkingskracht heeft. Dat betekent dat een onderdeel van de verworven competenties berust op persoonlijke en karaktereigenschappen. Maar competenties zijn ook te leren; mensen kunnen competenties verwerven en deze verder ontwikkelen.

Een heldere beschrijving van de competenties die een participatieprofessional moet ontwikkelen om zijn werk goed te kunnen doen is noodzakelijk om beter in beeld te krijgen wat er nodig is aan professionele ondersteuning om bewonersparticipatie in buurten en wijken te stimuleren en te versterken.

Juist omdat competenties zo met elkaar samenhangen is het moeilijk en enigszins arbitrair een ordening te maken door verschillende competenties in verschillende hokjes onder te brengen. Om de benodigde vakbekwaamheid van de participatieprofessional inzichtelijk te maken zijn de competenties onderverdeeld in drie hoofdgroepen en acht kerncompetenties:

A. Communicatief handelen

1. verkennen, onderzoeken, analyseren
2. contact leggen, informeren, activeren
3. ondersteunen, faciliteren, adviseren
4. organiseren, netwerken, bemiddelen

B. Ondernemend handelen

5. initiatief nemen
6. bedrijfsmatig handelen

C. Strategisch handelen

7. beleidsmatig en politiek handelen
8. profileren, legitimeren, verantwoorden

A Communicatief handelen		
1		Verkennen, onderzoeken, analyseren
	omschrijving	De participatieprofessional verkent, onderzoekt en analyseert de sociale situatie en verbanden in de buurt of wijk; hij doet onderzoek naar de leefwereld van specifieke groepen met het oog op participatiemogelijkheden van mensen. Startpunt van het handelen van een participatieprofessional is dat hij zich oriënteert op de situatie waarin hij werkt. Die oriëntatie is zowel gericht op de mensen of organisaties waarmee hij werkt als op de maatschappelijke omgeving waarin het werk zich afspeelt. Dat oriënteren is altijd gericht op het zoeken van mogelijkheden en perspectieven om participatie te realiseren. Het gaat daarbij om de mogelijkheden van mensen om deel te nemen aan het sociale en culturele leven, invloed uit te oefenen op hun levensomstandigheden en maatschappelijke positie en het mede vormgeven van de samenleving. Maar het gaat er ook om de belemmeringen en blokkades die zich daarbij voordoen op te sporen en zo mogelijk te omzeilen of uit de weg te ruimen.
	taken	De participatieprofessional: • maakt een analyse van de sociale en culturele omstandigheden van bepaalde groepen buurtbewoners • maakt een sociale en 'culturele' kaart van het gebied waar hij werkt • onderzoekt, bij voorkeur samen met betrokkenen, nieuwe perspectieven en mogelijkheden in de omgeving van buurtbewoners • herkent de verschillende aspecten die deel uit maken van (culturele) identiteitsvorming van buurtbewoners • doet leefwereldonderzoek • gebruikt bestaande theorieën over maatschappelijke ontwikkelingen en over specifieke groepen en integreert deze in de eigen analyse

2		Contact leggen, informeren, activeren.
	omschrijving	De participatieprofessional legt contact, faciliteert, coacht en ondersteunt individuen, groepen en organisaties in de wijk, zodat nieuwe mogelijkheden ontstaan tot samenwerking en maatschappelijke participatie. De intentie van de ondersteuning is dat betrokkenen zelf initiatieven nemen en actief deel gaan nemen aan het openbare leven in de wijk of buurt en daarbij zelf de regie behouden. In het directe contact met mensen werkt de participatieprofessional methodisch en agogisch zodat mensen gestimuleerd worden met elkaar samen te werken. Centraal staat het vermogen goed te communiceren. Belangrijk is dat aangesloten wordt bij de leefwereld, de belangen, motieven en interesses van mensen. De participatieprofessional moet informeren, motiveren, stimuleren en activeren bij mensen van verschillende culturele, etnische en sociaaleconomische achtergronden en verschillende geslachten en leeftijden. Er wordt gestreefd naar het leggen van verbindingen tussen individuen, groepen en organisaties. Het ondersteunen en coachen is uiteindelijk altijd gericht op vergroting van autonomie en zelfsturing.
	taken	De participatieprofessional: • stapt op individuen en groepen af en spreekt hen aan • maakt contact met moeilijk bereikbare groepen • daagt mensen uit om deel te nemen aan activiteiten • articuleert vraag en behoeften van mensen met verschillende achtergronden
3		Ondersteunen, faciliteren, adviseren
	omschrijving	De participatieprofessional adviseert en faciliteert individuen, groepen en organisaties in de wijk m.b.t. participatieprocessen en ondersteunt hen bij het organiseren en uitvoeren van participatieactiviteiten en -projecten. De participatieprofessional creëert omstandigheden waardoor hun individuele en collectieve handelingsmogelijkheden worden bevorderd. Dit communicatief handelen is agogisch en normatief: het werk wordt gedaan vanuit een betrokkenheid bij mensen en een (normatieve) visie op de samenleving. Er worden voortdurend keuzes gemaakt hoe mensen aan te spreken. De participatieprofessional ontwikkelt een eigen stijl van adviseren, ondersteunen en coachen en kan deze ook benoemen en verantwoorden. Dit veronderstelt een theoretische en praktische kennis van coaching- en adviesvaardigheden.

	taken	• ondersteunt individuen en groepen met verschillend inkomen, opleiding, culturele en/of etnische achtergrond • initieert en faciliteert de communicatie tussen verschillende individuen, groepen en organisaties • adviseert verschillende (bewoners)groepen over de te volgen strategie en de te nemen stappen in contact met gemeente (stadsdeel) en andere organisaties • onderhandelt, bemiddelt en weet met conflicten om te gaan • draagt op heldere en motiverende wijze informatie over • toont betrokkenheid en weet te overtuigen
4		Organiseren, netwerken, bemiddelen
	omschrijving	De participatieprofessional organiseert samen met bewoners voorwaarden en mogelijkheden om bewonersinitiatieven tot stand te brengen. De participatieprofessional stemt tijd en ruimte, doelen en middelen op elkaar af en schept adequate voorwaarden, zodat verschillende (groepen) buurtbewoners bij het maken van plannen en het ontwikkelen van initiatieven mee kunnen doen. In het organiseren gebruikt de participatieprofessional relaties en netwerken om productieve verbindingen te leggen tussen verschillende actoren en bewonersgroepen. Door netwerken te creëren en te onderhouden zorgt de participatieprofessional voor draagvlak bij alle betrokkenen: buurtbewoners, instellingen, bedrijven, woningbouwcoöperaties, lokale overheid en andere belanghebbenden. Vaak speelt hij een intermediaire of bemiddelende rol, balancerend als 'sociaal makelaar' tussen verschillende partijen en zoekend naar een optimale match tussen diverse betrokkenen en belanghebbenden.
	taken	De participatieprofessional: • creëert voorwaarden zodanig dat buurtbewoners en andere betrokkenen in staat gesteld worden zelf initiatieven te ontwikkelen met het oog op de realisatie van de doelen die zij zich gesteld hebben • creëert en onderhoudt netwerken, en draagt bij aan verbindingen tussen verschillende netwerken • draagt bij aan voldoende draagvlak bij alle betrokkenen en belanghebbenden • werkt goed samen met collega's, vrijwilligers en externe professionals • zoekt vanuit eigen expertise samenwerking met andere personen en organisaties binnen en buiten de wijk • bemiddelt tussen individuen onderling, tussen individuen en groepen, tussen groepen onderling en tussen burgers en overheid

B	Ondernemend handelen	
5		Initiatief nemen
	omschrijving	De participatieprofessional functioneert als ondernemende professional in de wijk en neemt zelfstandig initiatieven die nodig zijn om bewonersparticipatie te bevorderen en mogelijk te maken. De moderne participatieprofessional is een ondernemende professional. Hij moet kritisch kunnen reflecteren op het eigen functioneren binnen de organisatie en kunnen omgaan met de spanning tussen de doelen van de eigen organisatie, de ambities en doelen van bewoners en de eigen professionele doelen en ambities. Hij is in staat met een ondernemende en toekomstgerichte houding naar mogelijke kansen te kijken en durft daarbij verantwoorde risico's te nemen.
	taken	De participatieprofessional: • treedt op als ondernemende professional • gaat productief om met eigen grenzen en mogelijkheden • organiseert het eigen werk binnen de gegeven randvoorwaarden • vertegenwoordigt de eigen organisatie naar buiten toe • heeft kennis van marketingmethoden en technieken en handelt daarnaar • zoekt en benut externe expertise • reflecteert op het eigen functioneren in de organisatie
6		Bedrijfsmatig handelen
	omschrijving	De participatieprofessional is dienstverlenend. Hij levert een professionele bijdrage aan de organisatie waarbinnen hij werkt. Dit betekent dat een participatieprofessional moet beschikken over bedrijfsmatig inzicht en voorkomende taken rond financieel beleid en beheer doelmatig en efficiënt moet kunnen uitvoeren: een begroting maken, acquisitie, marketing en communicatie verzorgen, fondsen werven, een jaarverslag maken.
	taken	De participatieprofessional: • werkt binnen gegeven financiële kaders • kent relevante wet- en regelgeving en weet daar strategisch op in te spelen en op te anticiperen • ondersteunt bewoners bij het maken van een begroting binnen de gegeven financiële kaders • gaat op zoek naar financieringsmogelijkheden en/of ondersteunt bewoners daarbij • verantwoordt zijn werkzaamheden naar externe partijen

C Ondernemend handelen		
7		Beleidsmatig en politiek handelen
	omschrijving	De participatieprofessional werkt in een sterk beleidsmatige omgeving waarin politiek en strategisch handelen vrijwel altijd noodzakelijk is. De participatieprofessional levert een bijdrage aan het beleid van zijn organisatie met betrekking tot bewonersparticipatie en onderhoudt professionele netwerken. Kenmerkend voor de participatieprofessional is een vaak complexe maatschappelijke positionering, waarin hij zich geconfronteerd ziet met uiteenlopende en soms strijdige standpunten, claims, belangen en wensen. Dat vraagt om bemiddeling tussen leefwereld en systeemwereld, tussen mensen en instellingen, wetgeving en structuren, tussen burgers en overheidsinstanties. Daartoe moeten de participatieprofessional een visie hebben op de positie, betekenis en mogelijkheden van zijn werk en op basis daarvan strategisch kunnen denken en handelen. De participatieprofessional moeten goed kunnen samenwerken, ook met mensen uit andere sectoren en disciplines. Hij moet kunnen netwerken en aan relatiebeheer doen. Verder moeten hij in hoge mate beschikken over een maatschappelijke alertheid, dat wil zeggen: een voortdurende en nauwlettende betrokkenheid bij wat er in de omgeving omgaat en een gevoeligheid voor sociale en culturele trends. Belangrijk is dat hij (vroegtijdig) maatschappelijke ontwikkelingen kan signaleren en analyseren, in het bijzonder als het gaat om de kansen en bedreigingen die deze met zich meebrengen.
	taken	De participatieprofessional: • kan beleidsnotities schrijven • zoekt en onderhoudt relaties met diverse (lokale) overheidsinstanties en andere relevante maatschappelijke organisaties • maakt een verbinding tussen de eisen van de opdrachtgever, de vragen en behoeften van de deelnemersgroepen en de doelen van de eigen organisatie • slaat bruggen tussen uiteenlopende individuen, groepen en organisaties • relateert maatschappelijke trends en ontwikkelingen aan de doelen van de organisatie en levert op basis daarvan een bijdrage aan (strategische) beleidsontwikkeling • schat belangen en machtsposities van verschillende betrokken partijen in en houdt daarmee rekening in zijn handelen • schat politieke machtsverhoudingen in en oefent invloed uit op politieke besluitvorming

8 Profileren, legitimeren en verantwoorden		
	omschrijving	De participatieprofessional legitimeert en verantwoordt zich tegenover opdrachtgevers en meer in het algemeen tegenover de samenleving. Als professional moet hij kunnen verwoorden waarom bewonersparticipatie belangrijk is en welke uitgangspunten en keuzen daaraan ten grondslag liggen. Voorwaarde voor dit alles is dat de participatieprofessional een theoretisch onderlegde visie heeft op de betekenis van burgerparticipatie in de moderne samenleving.
	taken	De participatieprofessional: • reflecteert op het eigen handelen en trekt daaruit conclusies voor verbetering van dat handelen • (h)erkent dilemma's in het handelen en verantwoordt de gemaakte keuzes • stuurt het eigen leerproces en ontwikkelt de eigen deskundigheid • houdt vakliteratuur bij en is op de hoogte van relevante theorievorming en onderzoek rond (lokale) politiek en burgerschap • vergroot, verbreedt en verdiept de professionele competenties vanuit een lerende houding en ontwikkelt zo zijn vakmanschap • heeft een visie op de betekenis van participatie en burgerschap en expliciteert deze visie waar nodig in het publieke en politieke debat • doet onderzoek naar de effecten van het beroepsmatig handelen van participatieprofessionals en kan de resultaten van dit onderzoek aanwenden voor het verwerven van maatschappelijke steun voor het vak



COLOFON

Leren van de Stad is een uitgave van het KennisNetwerk Amsterdam, het netwerk van partijen en personen die betrokken zijn bij de wijkontwikkeling in Amsterdam. Meer informatie over het KennisNetwerk Amsterdam en haar activiteiten is te vinden op www.kennisnetwerk-amsterdam.nl.

Tekst: Pieter van Vliet

In opdracht van: Programmabureau Wijkaanpak, Gemeente Amsterdam

(Eind)redactie: Karin Daman, Kirsten Simhoffer, Sandra Bos, Nico de Boer, Programmabureau KennisNetwerk Amsterdam

Vormgeving: Studio Pollmann, Amsterdam

Fotografie: Bas Baltus

Druk: SDA Print + Media

© 2012 KennisNetwerk Amsterdam / Pieter van Vliet



KennisNetwerk Amsterdam
Nieuwezijds Voorburgwal 32
1012 RZ Amsterdam
www.kennisnetwerk-amsterdam.nl