

# ONDERZOEK PILOT BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING

MONITORING EN EVALUATIE: TUSSENRAPPORTAGE JANUARI 2013

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

CREATING TOMORROW

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





## COLOFON

### **Auteurs**

Stephanie Verdoolaege MSc

drs. Pieter van Vliet

Marijke Wildeboer

dr. Alex Straathof

© Hogeschool van Amsterdam

Januari 2013

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

### **Lectoraat Management van Cultuurverandering Opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming**

Kenniscentrum Maatschappij en Recht

Wibautstraat 80-86

Postbus 1025

1000 BA Amsterdam

[www.hva.nl/cultuurverandering](http://www.hva.nl/cultuurverandering)

## INHOUD

VOORWOORD	3
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	4
HOOFDSTUK 2: VRAAGSTELLING	5
HOOFDSTUK 3: BEANTWOORDING VRAAGSTELLING	7
HOOFDSTUK 4: AANBEVELINGEN	12
BIJLAGEN	14
1. ZUID-AFRIKA: GAVIN ANDERSSON (SERITI INSTITUUT) EN KWANDA.....	14
2. DE METHODE BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING (BGW) .....	17
3. PROCESBESCHRIJVING: HET VERLOOP VAN DE STARTFASE.....	21
4. LITERATUURONDERZOEK.....	25
5. BEWONERS.....	32
6. METHODOLOGISCHE EN WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING.....	35

## VOORWOORD

In het onderzoeksplan van de HvA, geaccepteerd in september 2012, ligt de nadruk op monitoring en evaluatie van de pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling (BGW). Deze pilot wordt uitgevoerd in drie stadsdelen: West, Noord en Nieuw West. De eerste pilot die van start is gegaan, is de pilot in Bos en Lommer in stadsdeel West. Deze rapportage kan worden gezien als tussenrapportage in het gehele traject, specifiek gericht op Bos en Lommer.

Tijdens de eerste fase van de pilot in Bos en Lommer, op het moment dat de Community Mapping met sleutelfiguren zou worden uitgevoerd (4 november 2012), bleken te weinig bewoners aanwezig om met de Community Mapping aan de slag te gaan. De oorzaak daarvoor werd gezocht in redenen die te maken had met gebrekkige organisatie en communicatie naar bewoners en slechte samenwerking tussen verschillende partijen. Mede door de vertraging die hierdoor ontstond is besloten een tussenrapportage te maken over de start- en voorbereidingsfase van de pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling (BGW) in Bos en Lommer om kennis te verzamelen over de centrale principes van de methode en de knelpunten die voor de stagnatie hebben gezorgd. Doel van dit tussenrapport is te leren van de afgelopen periode. Daarnaast worden er aanbevelingen gegeven met het oog op de voortgang van de pilot in West, maar ook in Noord en Nieuw West.

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van het Lectoraat Management van Cultuurverandering en de opleiding Culturele Maatschappelijk Vorming van de Hogeschool van Amsterdam (Domein Maatschappij en Recht): Alex Straathof (eindverantwoordelijke), Stephanie Verdoolaege (projectleider), Pieter van Vliet en Marijke Wildeboer. Daarnaast hebben verschillende onderzoekers/docenten een adviesrol vervuld. Met betrekking tot de uitvoering hebben verschillende studenten en een stagiaire meegewerkt.

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de inzet en medewerking van alle betrokken organisaties en bewoners. Door de transparante samenwerking was het voor ons niet moeilijk het onderzoek zorgvuldig uit te voeren. Wij hopen dit in de loop van de pilot te kunnen voortzetten.

Het onderzoeksteam  
Amsterdam, januari 2013

## HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Dit rapport is het resultaat van het onderzoek naar de start- en voorbereidingsfase van de pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling<sup>1</sup> in stadsdeel West. In stadsdeel West is de keuze gevallen op de wijk Bos en Lommer. In de aanloop naar de 'community mapping' op 4 november 2012 heeft de pilot de naam 'Bos en Lommer Werkt' meegekregen. Het rapport is geschreven voorafgaand aan de mini-conferentie op 29 januari 2013, waarin de voortgang van de pilot BGW wordt geëvalueerd. Het doel is daar te komen tot een wijziging van de samenwerking en communicatie in West, zodat de verschillende fasen van de pilot met goed gevolg kunnen worden doorlopen. Daarnaast kunnen mogelijke conclusies getrokken worden over de voortgang van de uitvoering van de pilots, die gelden voor alle drie de stadsdelen. Met de pilot is het doel wijkontwikkeling van onderop te laten ontstaan<sup>2</sup>. Dit betekent dat bewoners zelf sturend zullen zijn op het organiseren van benodigde diensten.

De pilot wordt in Amsterdam uitgevoerd aan de hand van een methode. Aan de hand van de centrale principes uit deze methode wordt getracht in drie stadsdelen van Amsterdam hieraan een invulling te geven. De belangrijkste spelers bij de uitvoering van de pilot zijn de bewoners. Er wordt gestreefd naar een kanteling in de mentaliteit. Bewoners zullen een meer sturende rol krijgen, waarbij het zelforganiserend vermogen zal worden vergroot. Ook bij professionals zal de mentaliteit moeten kantelen. Zij zullen een faciliterende en ondersteunende rol krijgen. Bij de uitvoering van de pilot zijn veel managers en uitvoerende professionals van verschillende organisaties direct of indirect betrokken. In de pilot in Bos en Lommer spelen stedelijke partijen als DWZS, DWI, ASW en de Janus Coalitie een rol. Daarnaast zijn lokale partijen nauw betrokken bij de pilot, zoals Stadsdeel West, ABC en Buurt-TV. Diversity Joy is als inhoudsdeskundige van de methode en als trainer aan de pilot verbonden. Samen werken zij toe naar een wijk waar bewonersgestuurde wijkontwikkeling leidend is.

---

<sup>1</sup> Ter wille van de leesbaarheid wordt Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling hierna ook wel BGW genoemd. 'Bos en Lommer werkt' wordt ook wel gebruikt in plaats van 'pilot BGW in Bos en Lommer'.

<sup>2</sup> In: Gemeente Amsterdam (2012). *Vertrouwen in de stad*, nota.

## HOOFDSTUK 2: VRAAGSTELLING

Zoals overeengekomen in het 'Plan van aanpak' van de HvA (september 2012) is het monitoring- en evaluatieonderzoek opgebouwd uit een centrale vraag en een aantal deelvragen.

Centrale vraag: "Hoe en in hoeverre vergroot de methode Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling het zelforganiserend vermogen op sociaal-economisch gebied bij bewoners en verandert het de mentaliteit bij bewoners en professionals?"

Deelvragen:

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

In deze fase van het onderzoek wordt er een antwoord gegeven op deelvraag 1, aangepast naar de pilot in Bos en Lommer: *Wat betekent 'bewonersgestuurde wijkontwikkeling', wat houdt de methode van de pilot in en hoe wordt de methode in de pilot in Bos en Lommer uitgevoerd?*

De ontstaansgeschiedenis, de uitgangspunten en de uitvoering van de methode BGW worden beschreven staan hierin centraal en zijn van belang voor de voortgang van de pilot.

Daarnaast kan er gedeeltelijk antwoord worden gegeven op deelvraag 3: *Wat is de mentaliteit van actieve bewoners bij de 0-meting?*

De bewoners zijn de belangrijkste spelers in de pilot. De mentaliteit wordt in beeld gebracht aan de hand van ervaringen en waarden en overtuigingen ten aanzien van bewonersinitiatieven.

Aangezien er veel organisaties betrokken zijn en er obstakels zijn opgetreden bij de uitvoering van de pilot in Bos en Lommer zal er ten slotte een antwoord worden gegeven op de volgende vraag: *Welke vraagstukken zijn te formuleren waardoor de stagnatie bij de pilot 'Bos en Lommer Werkt' is veroorzaakt?*

Tot slot worden enkele aanbevelingen geformuleerd voor de pilotgebieden in West, Noord en Nieuw-West die een richting aangeven om de vraagstukken zo goed mogelijk te beantwoorden.

Voor het beantwoorden van deze vragen zijn ten eerste 8 interviews gehouden met bewoners. Ten tweede zijn er meerdere gesprekken gevoerd met betrokkenen van vrijwel alle partijen: ASW, DWZS, Diversity Joy, Januscoalitie, Stadsdeel West, ABC en Buurt-TV. Ten derde is er geobserveerd bij activiteiten georganiseerd door de projectgroep (Bewonersvoorlichtingen, Bos & Rommelmarkt en de Community Mapping dag). Daarbij zijn ook opvattingen van bewoners zoveel mogelijk meegenomen. Ten slotte zijn onderzoekers van de HvA aanwezig geweest bij vergaderingen van de projectgroep en verschillende evaluatie-bijeenkomsten (projectgroep-partnergroep, klankbordgroep, verbindingsgroep),

---

<sup>3</sup> N.B. de groepen bewoners en professionals krijgen te maken met eigen interventies in de pilot

die vanaf 4 november zijn gehouden. Daarnaast is veel informatie verzameld tijdens 'tussendoor' gesprekken en de verschillende bijeenkomsten tijdens het bezoek van Gavin Andersson aan Amsterdam. Voor een analyse van de 'methode BGW' is een uitgebreid literatuur- en documentenonderzoek verricht.

## HOOFDSTUK 3: BEANTWOORDING VRAAGSTELLING

**Ad 1:** *Wat betekent ‘bewonersgestuurde wijkontwikkeling’ (a), wat houdt de methode van de pilot in (b) en hoe wordt de methode in de pilot in Bos en Lommer uitgevoerd (c)?*

### **a) Wat betekent ‘bewonersgestuurde wijkontwikkeling’?**

De term ‘bewoners gestuurde wijkontwikkeling’ is ontstaan als gevolg van twee landelijke trends. Ten eerste is er sprake van een terugtrekkende overheid, waardoor er moet worden gezocht naar nieuwe werkwijzen waarin burgers meer zelfvoorzienend zijn. Daarnaast zijn burgers de afgelopen decennia mondiger geworden en eisen ze steeds meer inspraak in beleidsvorming. Deze twee trends worden wel getypeerd als de overgang van Verzorgingsstaat naar Participatiesamenleving<sup>4</sup>. In de wetenschap is deze veranderende samenleving een hot issue (zie onder andere het boek ‘Best persons’ van Gabriel van den Brink (2012) en de dissertatie ‘Doe-democratie: over actief burgerschap in stadswijken’ van Ted van de Wijdeven (2012)).

In Amsterdam vindt dit sinds 2008 haar weg in de Amsterdamse Wijkaanpak die recent van een nieuwe beleidsmatige impuls is voorzien met de Nota ‘Vertrouwen in de Stad’. De vraag die hierin gesteld wordt is ‘Hoe kunnen we het verantwoordelijk organiseren en legitimeren zodat verantwoordelijkheden, bevoegdheden en publieke middelen meer bij burgers komen te liggen?’. In deze nota worden twee werkwijzen onderscheiden: het faciliteren van Wijkondernemingen en Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. Deze laatste heeft een uitwerking gekregen in de pilot BGW. “*Centraal staan talentontwikkeling en organisatiekracht door het uitwerken van ‘ondernemingsplannen’ voor bedrijfjes en vrijwilligersnetwerken door en voor bewoners, die een aanzet kunnen zijn tot wijkcoöperaties.*”<sup>5</sup> Dit vindt plaats door middel van een intensief leertraject.

Bij bewonersgestuurde wijkontwikkeling gaat het om het vergroten van het zelforganiserend, zelfzorgend en ondernemend vermogen van de buurt. Resultaat waarnaar gestreefd wordt is dat bewoners zich met elkaar verbinden en zelf activiteiten, diensten en (buurt)ondernemingen gaan organiseren waardoor de zelfredzaamheid in de buurt wordt vergroot en bewoners beter voor zichzelf en voor elkaar gaan zorgen. Uiteindelijk doel is de versterking van de lokale economie en de lokale democratie in de buurt. De aanpak richt zich zowel op kansrijke en ondernemende buurtbewoners als op kwetsbare buurtbewoners met weinig sociaal en economisch kapitaal.

### **b) Wat houdt de methode van de pilot in?**

Dit intensieve leertraject is geïnspireerd door verschillende (internationale) praktijken en methoden van Community Development. De belangrijkste inspiratiebronnen zijn: de *ABCD methode* uit de Verenigde Staten (Asset-Based Community Development, John McKnight), *Kwanda* uit Zuid Afrika (Gavin Andersson) en uit Engeland *Plugging the Leaks* (New Economics Foundation). Op initiatief van o.a. Oxfam Novib is Kwanda tijdens de conferentie ‘Empowered participation’ in oktober 2010 in Nederland geïntroduceerd. Het enorme succes van deze ‘reality-show’ in Zuid-Afrika en het enthousiasme bij deelnemers aan de conferentie inspireerden ASW en Diversity Joy om de principes en uitgangspunten van Kwanda te vertalen naar een pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling in Amsterdam. Zuid-Afrika is een ander land (zichtbaar in onder andere een andere bevolkingssamenstelling, welvaartsniveau en bestuurlijke en institutionele omgeving), waardoor het rechtstreeks kopiëren van deze methode in Amsterdam niet mogelijk is. De principes en uitgangspunten van Kwanda zijn grotendeels overgenomen en ook de fasering is voor een deel gevolgd bij de pilot, maar de invulling ervan is afhankelijk van de situatie en behoeften in de verschillende pilotgebieden. Flexibiliteit en leren zijn hierbij twee belangrijke begrippen. Bij de uitvoering van de pilot wordt een onderscheid gemaakt tussen de Crew: uitvoerende

<sup>4</sup> In: Vliet van, P. (2012). *Samenwerken aan de buurt*.

<sup>5</sup> In: Gemeente Amsterdam (2012). *Vertrouwen in de stad*, nota p.7.



professionals in de rol van trainer en coach, en het Team (of community): de deelnemers aan de pilot. Het onderscheid is van belang omdat het Team veelal zonder tussenkomst van professionals eigen keuzes maakt m.b.t. de planning en voortgang van de pilot. Hierdoor worden de deelnemers in staat gesteld hun eigen leiders naar voren te schuiven, hun eigen conflicten uit te vechten en hun eigen ervaringen op te doen en zo te leren.

Een uitgebreide beschrijving van de methode is te vinden in bijlage 2. De verschillende fasen van de methode zijn:

1. *De voorbereiding*: het *Kwartiermaken*, waarin draagvlak wordt ontwikkeld, de Crew wordt gevormd, sleutelfiguren worden benaderd en het pilot- en communicatieplan worden gemaakt.
2. *Community Mapping*: collectief onderzoek naar de 'Assets', de mogelijkheden in de buurt in termen van aanwezige talenten en competenties, bestaande initiatieven, actieve bewoners, behoefte in de buurt etc.
3. *Plugging the Leaks*: gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheden van buurteconomie, waaronder de inventarisatie van levensvatbare projecten;
4. *Organisatie Workshop*: de kern van de methode, waarin bewoners sociale projecten en buurtondernemingen ontwikkelen en vormgeven en waarin het organisatievermogen gevormd wordt;
5. *Community work programma*: waarin verankering van de projecten in de buurt wordt gerealiseerd.

### **c) Hoe wordt de methode in de pilot in Bos en Lommer uitgevoerd?**

Afgelopen periode stond in het teken van fase 1 – de voorbereiding - en fase 2 – Community Mapping. De analyse van de uitvoering richt zich op de periode tot aan de Community Mapping bijeenkomst, 'Kaart van de Buurt', op 4 november 2012.

Een periode van ongeveer anderhalf jaar gaat vooraf aan de start van de uitvoering van de pilot in Bos en Lommer. Na de conferentie 'Empowered Participation' in 2010 wordt de Kwanda-coalitie gevormd, een samenwerkingsverband tussen ASW, Diversity Joy, Dienst WZS, later aangevuld met de Janus coalitie en Buurt-TV. Na de keuze voor Bos en Lommer als pilotgebied wordt na een tijd een projectgroep ingesteld die steeds vaker bij elkaar komt. Ook stadsdeel West is hierin vertegenwoordigd. ASW levert de projectleider. DWI en ABC zouden ook deelnemen maar zijn zelden bij de projectgroepbijeenkomsten aanwezig geweest om verschillende redenen. Bij DWI is degene die oorspronkelijk in de projectgroep zou komen vervangen en bij ABC viel de vaste vergaderdag op de dag waarop de betreffende teamleider van ABC niet werkzaam is. Wekelijks tot tweewekelijks is de projectgroep bij elkaar gekomen. Meer strategische vraagstukken zijn besproken in de partnergroep en stedelijke vraagstukken in de verbindingsgroep.

De belangrijkste doelen die in deze fase gerealiseerd moeten worden zijn het ontwikkelen van draagvlak bij betrokken partijen en organisaties, het samenstellen van de Crew en het benaderen en betrekken van sleutelfiguren onder bewoners met het oog op de Community Mapping. Het betrekken van verschillende partijen en organisaties is stevig ingezet en heeft ook geresulteerd in een groot aantal betrokken partijen die uiteindelijk instemmen met de pilot en hun bijdrage leveren. Er zijn twee workshops georganiseerd waar verschillende professionals (met name van Stadsdeel West, Stichting Buurtparticipatie -één van de organisaties die vanaf de fusie onder ABC valt- en zorgprofessionals) zijn ingewerkt en getraind in de methode BGW (12 en 19 juli 2012). Ook zijn twee bijeenkomsten gehouden waarin bewoners getraind zijn in de werkwijze van de Bewonersgestuurde Wijkaanpak. Hierbij waren ook bewoners uit Bos en Lommer aanwezig.

Voor de uitvoering is door de projectgroep een globale planning gemaakt voor het gehele traject. De eerste focus ligt op de werving van de eerste groep (actieve) bewoners, wat zou moeten leiden tot twee dagen Community Mapping. Hoewel er instemming is van alle betrokken partijen betekent dit niet dat er in de praktijk sprake is van een soepele samenwerking en transparante communicatie in het werven van

bewoners. Behalve door ziekte en ander ongemak, wordt dit ook veroorzaakt door gebrek aan onderling vertrouwen. Dat wordt vooral duidelijk bij het samenstellen van lijsten van potentiële deelnemers en sleutelfiguren onder de bewoners. Deze lijsten worden (deels bewust) niet uitgewisseld en afspraken worden niet nagekomen. Achterliggende belangen worden hier boven het belang van de pilot getild.

Voor de uitvoering van de Community Mapping is uiteindelijk gekozen dit terug te brengen van twee dagen tot één dag, aangezien de eerste datum tegelijk viel met een islamitische feestdag. Dit is een ongelukkige fout geweest in de planning. Door middel van onder andere flyers, brieven, persoonlijk contact met bewoners, bewonersbijeenkomsten en het promoten op de Bos en Rommelmarkt is getracht zoveel mogelijk bewoners te bereiken. Deze wervingsmiddelen hebben niet de bewoners kunnen bereiken of overtuigen om aanwezig te zijn met de Community Mapping. Er waren vooral veel professionals aanwezig en nauwelijks bewoners (zie ook bijlage 3 voor een uitgebreide procesbeschrijving).

Om deze redenen is besloten 'een pas op de plaats te maken' en zijn er tot het eind van het jaar drie bijeenkomsten gehouden met de projectgroep en de partnergroep om te bespreken of iedereen nog dezelfde stip op de horizon heeft, wat ieders rol is en belangen zijn en of en hoe we nu verder gaan. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het besluit om een doorstart te maken met de pilot 'Bos en Lommer Werkt'.

#### **Ad 2: Wat is de mentaliteit van actieve bewoners bij de 0-meting?**

De mentaliteit wordt weergegeven aan de hand van de waarden en overtuigingen die bewoners drijft in bewonersinitiatieven. Daarnaast wordt ingegaan op ervaringen van actieve bewoners met betrekking tot bewonersinitiatieven.

#### **Waarden en overtuigingen**

In Bos en Lommer zijn al veel bewonersinitiatieven. Deze initiatieven worden goed bezocht door andere bewoners (bijlage 5A). Kernwaarden (waarden die veel bewoners belangrijk vinden) zijn 'buurtcohesie' en 'respect voor elkaar'. Daarnaast worden ook waarden als 'groepsgevoel creëren', een 'ontmoetingsplek creëren' en de 'wijk sterk maken' als belangrijk gezien. Deze waarden vinden hun doorwerking in de motieven van bewoners om een initiatief te organiseren of er aan deel te nemen: iets doen voor de buurt, het bij elkaar brengen en helpen van bewoners, veiligheid en het opbouwen van netwerken. De motieven en kernwaarden zijn voor de bewoners vooral van persoonlijk of maatschappelijk belang of richten zich op het primair proces (bijlage 5D). Er is weinig sprake van bedrijfsmatige of organisatiewaarden die samengaan met het opzetten van een initiatief, organisatie of onderneming. Daarnaast is de collectiviteit in denkpatronen laag, de bewoners vormen nog geen groep.

#### **Ervaringen**

Bewoners geven aan dat vaak dezelfde mensen naar initiatieven komen en dat bepaalde groepen niet gemakkelijk te bereiken zijn. Daarnaast zijn initiatieven vaak niet duurzaam, is er te weinig diversiteit in initiatieven en vinden bewoners het niet positief als initiatieven worden overgenomen door de overheid of maatschappelijke organisaties. Als de behoefte in de buurt er is, is een initiatief vaak succesvol. Een hoge mate van betrokkenheid in de buurt is gewenst. Bewoners willen graag structurele projecten, het creëren van een succesverhaal en bindingsfactor is van belang. Voor het bereiken van bewoners werkt volgens de bewoners een open houding en mond-op-mond reclame beter dan bijvoorbeeld flyereren (bijlage 5B en 5C).

#### **Ad 3: Welke vraagstukken zijn te formuleren waardoor de stagnatie bij de pilot "Bos en Lommer Werkt" is veroorzaakt?**

In het onderzoek naar het verloop van de voorbereidings- en startfase van de pilot BGW in Bos en Lommer zijn we een aantal knelpunten tegengekomen (bijlage 3). In eerste instantie lijken de knelpunten een optelsom van tegenstrijdige belangen, reorganisatie en fusie in het lokale welzijnswerk en binnen het lokale bestuur, slechte communicatie, gebrek aan vertrouwen, onduidelijke regie, individuele fouten, het niet nakomen van afspraken, het wegvallen van sleutelfiguren door ziekte en

domme pech. Veel van deze knelpunten zijn in termen van de theorie van cultuurverandering te duiden als aspecten van de 'arena'<sup>6</sup>: de machtsverhoudingen en relaties tussen betrokken partijen in de organisatie staan het proces van effectieve groepsvorming in de weg (bijlage 4A).

In dit hoofdstuk proberen we de problemen te herleiden tot een drietal meer fundamentele vraagstukken die in het vervolg van de pilot in Bos en Lommer, maar ook bij de andere pilotgebieden BGW, beantwoord of 'opgelost' moeten worden.

### **Vraagstuk 1: De 'dichtheid' van organisaties, beleid en regelgeving versus 'bewoners aan het stuur'**

Bij BGW gaat het er uiteindelijk om dat bewoners zelf de leiding nemen bij het ontwikkelen van initiatieven en buurtondernemingen die de leefbaarheid in de buurt, de lokale economie en de lokale democratie bevorderen. Het initiatief voor de pilot BGW ligt uitdrukkelijk bij de (lokale) overheid en daarmee verwante organisaties. "Deze paradox moet zichzelf gedurende de pilot opheffen" is een conclusie van een presentatie bij de start van de pilot. Dat blijkt nog niet zo gemakkelijk. In de voorbereidingsfase, het kwartiermaken, ging erg veel werk en aandacht uit naar het organiseren van draagvlak en het op één lijn krijgen van alle betrokken partijen en organisaties. Een aantal 'klassieke' tegenstellingen bleken in toenemende mate de voortgang van de pilot in de weg te staan. Een eerste tegenstelling ligt in de verhouding centrale stad en het stadsdeel: ligt de regie bij de centrale stad of bij het stadsdeel? Ten tweede was er een tegenstelling zichtbaar in het beleid en uitvoering met betrekking tot de verhouding van het stadsdeel en lokaal welzijnswerk: Hoeveel ruimte is er voor de uitvoerende professionals om zelfstandig te opereren? Ten slotte ligt de belangrijkste tegenstelling in het controleren en aansturen of loslaten (bijlage 4A en 4B). Typisch is dat verschillende partijen spreken over 'onze' bewoners, maar dat veel bewoners erg wantrouwend zijn naar elk plan dat 'van bovenaf' wordt geïnitieerd.

*Hoe kunnen (professionele) organisaties en overheid leren de controle op bewoners en bewonersinitiatieven los te laten en wat is daarvoor nodig?*

### **Vraagstuk 2: Burgerparticipatie versus zelforganisatie**

Dit vraagstuk is verwant met het eerste vraagstuk maar het gaat hierbij om het *doel* dat gesteld wordt. Vaak wordt gedaan of burgerparticipatie en zelforganisatie hetzelfde is of minstens in elkaars verlengde liggen, maar het gaat om wezenlijk verschillende concepten. Burger- of bewonersparticipatie is een doel van (lokaal) overheidsbeleid, terwijl zelforganisatie iets is van bewoners zelf. Bij zelforganisatie hebben de bewoners een sturende rol. Er vinden activiteiten plaats op initiatief van bewoners. Zelforganisatie ontstaat doordat sterke bewoners gemotiveerd zijn en in staat zijn (vrijwel) zelfstandig bepaalde projecten op te zetten. De overheid komt pas in beeld als de bewoners behoefte hebben aan ondersteuning of facilitering. Bij bewonersparticipatie komt het initiatief van de overheid. Deze maakt projecten mogelijk waar bewoners aan deel kunnen nemen.

Een onderdeel van BGW is de zorg voor kwetsbare bewoners of bewoners met een beperking. Een expliciet doel van de pilot is dat bewoners gaan deelnemen die niet zo gemakkelijk uit zichzelf aan dergelijke initiatieven meedoen. Daaronder vallen nadrukkelijk groepen met een migrantenachtergrond, een fysieke of psychische beperking of met een uitkering. Deze groepen zullen door mee te doen aan activiteiten en projecten in de pilot, zelfredzamer worden en minder aangewezen blijven op (dure) zorg of ondersteuning van de overheid. De betrokkenheid van de Januscoalitie, DWI en zorginstellingen is hierdoor een logische keuze. Het initiatief komt hier niet vanuit de bewoners zelf, maar vanuit de overheid en maatschappelijke instellingen. Het is onderdeel van overheidsbeleid om de zorg voor kwetsbare groepen beter en goedkoper te organiseren. In de pilot is er sprake van een ambiguïteit op dit punt (bijlage 4C). Een ambiguïteit die tot misverstanden en ineffectiviteit in de gezamenlijke uitvoering leidt. Er wordt gesproken over zelforganisatie, maar voorlopig zijn vrijwel uitsluitend overheid en professionele organisaties betrokken en gaat de (professionele) energie vooral naar elkaar en naar

<sup>6</sup> Straathof, A. (2009) *Op zoek naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon

het werven, activeren, overhalen van bewoners om mee te doen. Ook wordt de richting waarin zelforganisatie van bewoners zich zou moeten bewegen van te voren vastgesteld. Tegelijkertijd wordt hiermee een 'zware claim' gelegd op het altruïsme van actieve burgers<sup>7</sup>.

*Is het doel van deze pilot burgerparticipatie of zelforganisatie? en/of: Gaat het in deze pilot om het bevorderen van zelforganisatie of om het ontwikkelen van een (zelf)zorg-arrangement voor kwetsbare bewoners dat steunt op het (zelf)zorgend vermogen van de buurt?*

### **Vraagstuk 3: Opheffen van ambiguïteiten**

Eerder is aangegeven dat het doel van Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling en het uitgangspunt 'vertrouwen op eigen kracht van bewoners' voor iedereen hetzelfde is, maar de manier waarop verschillende partijen dit willen realiseren is anders. Uit de interviews en observaties blijkt geen eensgezindheid over het belang en de betekenis van 'de methode BGW', zoals die in de aanloop naar de pilot 'Bos en Lommer Werkt' is ontwikkeld. In algemene zin gaat het om de verhouding tussen doel en middel. Kunnen de geformuleerde doelen van de pilot alleen bereikt worden volgens de methode zoals in bijlage 2 is beschreven, of kunnen die doelen ook op een andere manier, met andere methoden en met een andere fasering worden gerealiseerd? In het verlengde hiervan ligt de vraag of de pilot bedoeld is om het organisatiebewustzijn en organisatievermogen van bewoners te vergroten of is het doel primair het realiseren van de sociale en economische opbrengsten. Moet er sprake zijn van concrete resultaten in termen van duurzame projecten in eigen beheer van bewoners en wijkondernemingen als resultaat van de pilot of gaat het vooral om een 'cultuurverandering' (bijlage 4A) bij bewoners, professionals, beleidsmakers en bestuurders? Een voor de hand liggend antwoord is dat het om allebei gaat en dat je het één niet los kan zien van het ander. Toch maakt het voor de vormgeving van de pilot uit of je het realiseren van buurtprojecten en buurtondernemingen als middel ziet om organisatiekracht bij bewoners te ontwikkelen of dat organisatiebewustzijn een noodzakelijk middel is om levensvatbare en duurzame projecten van bewoners te realiseren. Het accent ligt dan anders en daarmee de keuze voor een bepaalde aanpak en fasering. Moeten bijvoorbeeld in alle drie de pilotgebieden de Community Mapping en de Organisatieworkshops volgens de aanpak en werkwijze van Diversity Joy worden vormgegeven of kan het ook op een andere manier?

*Welke onderdelen (uitgangspunten, werkwijze, werk en handelingsprincipes, fasering) van de methode BGW moeten als essentieel worden beschouwd waaraan niet getornd mag worden en welke onderdelen zijn flexibel en kunnen afhankelijk van de situatie en de context naar eigen inzicht van betrokken professionals en bewoners worden ingevuld?*

*Wanneer kunnen we bij de afronding van de pilot spreken van een succes?*

---

<sup>7</sup> In: Tonkens, E. (2009). *Tussen onderschatten en overvragen*.

## HOOFDSTUK 4: AANBEVELINGEN

Aan de hand van deze rapportage kunnen aanbevelingen worden gedaan, bedoeld voor de discussie op de mini-conferentie 29 januari. Het doel van de conferentie is het geven van een kansrijk vervolg van de pilot en het nemen van de belangrijkste stap in de eerste fase: het vinden van bewoners. De aanbevelingen geven oplossingsrichtingen met betrekking tot de methode, de organisatie van de pilots en de relatie en communicatie met de bewoners. Te denken valt aan:

### Methode

- Fasering van de pilots in de 5 fasen uit bijlage 2 voor alle pilotgebieden; de invulling van de verschillende fasen is flexibel en situatieafhankelijk.
- Werk met een Crew (experts) bestaande uit trainers/coaches (uitvoerende professionals in de buurt) en een Team (community) van deelnemers.
- Creëer fysieke, collectieve leermomenten in alle fasen van de pilot, waarin wordt getraind en ervaringen worden gedeeld en uitgewisseld.
- Fouten maken mag.
- Conflicten zullen zich blijven voordoen en moeten (zo nodig met begeleiding door de Crew) door het Team zelf worden opgelost. Laat de Crew een cursus Cultuurfricties doorlopen
- Zorg voor 'collectieve openbaarheid' via interactieve lokale (sociale) media, waarin informatie, voortgang, resultaten, stagnatie, gebeurtenissen, etc. voor iedereen toegankelijk zijn.

### Organisatie van de pilots

- Stel een onafhankelijke projectleider aan, onderdeel van de Crew, die stuurt op het proces en verantwoording aflegt aan de partnergroep. De projectleider kiest zijn/haar eigen Crew, informeert alle partijen en neemt beslissingen.
- Een (cultuur)verandering kost veel tijd. Neem de tijd voor elke fase die de projectleider nodig acht en ontwikkel in kleine stapjes (Bijlage 4A). De projectleider bepaalt per fase wie welke rol en verantwoordelijkheden heeft en hoeveel uitvoerende professionals er worden ingezet. Bij een te groot aantal gaan ze elkaar in de weg lopen.
- De projectleider formuleert duidelijk welke resultaten beoogd worden en wanneer er sprake is van succes.
- Stel een partnergroep op waarbij de vertegenwoordigers van de betrokken stedelijke partijen aanwezig zijn met ieder gelijke stem. Ook de Crew en het Team zijn vertegenwoordigd.
- Aangezien er veel organisaties samenwerken is het van belang bewust de 'stormingfase' goed door te komen (bijlage 5A). Groepen ontwikkelen zich in de loop van de tijd, waarbij conflicten zullen ontstaan. Neem elke keer de tijd dit op te lossen. Deze conflicten horen bij beweging in groepen en zal zich blijven voordoen in de gehele pilot.
- Voornaamste taak van de partnergroep is faciliteren, meedenken en belemmeringen wegnemen, die de voortgang van het proces in de weg staan.
- Zorg voor voldoende rugdekking op politiek en bestuurlijk niveau, zowel lokaal als landelijk.
- Werk aan een communicatiestrategie waarmee de uitgangspunten, doelstellingen en resultaten van de pilot duidelijk worden geformuleerd.

### Relatie en communicatie met bewoners

- Leg vanaf nu prioriteit bij het betrekken van bewoners en geef bewoners ook een stem in de partnergroep. Wat willen bewoners eigenlijk? Dit zou het uitgangspunt moeten zijn, niet de belangen van de betrokken organisaties.
- Er is een continue dialoog tussen uitvoerende professionals (Crew) en de bewoners (Team), op een betrokken, toegankelijke en gelijkwaardige wijze. Vertrouwen is de basis.
- De bewoners zijn aan zet. Er moet gecommuniceerd in een taal die zij (deels) zelf ontwikkelen en begrijpen.

- Begin in de wervingsfase met het stellen van een aantal vragen aan bewoners: Waar heb je behoefte aan? Waar is behoefte aan in de wijk? Waar liggen de krachten en zwakten?
- Gebruik zoveel middelen je nodig denkt te hebben bij het werven van bewoners. Pas op met een strakke deadline, om druk op de werving te voorkomen. Zonder veel aandacht te besteden aan deze stap komt de pilot niet van de grond.

## BIJLAGEN

### 1. ZUID-AFRIKA: GAVIN ANDERSSON (SERITI INSTITUUT) EN KWANDA

De grootste inspiratiebron van de pilot BGW ligt in Zuid-Afrika. In deze bijlage wordt duidelijk hoe bewonersgestuurde wijkontwikkeling is ontstaan in Zuid-Afrika, wat de 'key-principles' van de methode zijn en welke resultaten er geboekt zijn. Geestelijk vader van de methode en de ideeën voor een community-organisatie is Gavin Andersson van het Seriti Instituut. De uitvoering is vastgelegd in een reality show op TV, genaamd Kwanda. Kwanda is afgeleid van het Nguni-woord, ukwanda (Zulu), wat groeien of ontwikkelen betekent. Deze naam is geselecteerd door community-leden zelf toen Soul City het programma aan het ontwikkelen was.<sup>8</sup> Mede door het succes in Zuid-Afrika is het idee ontstaan bewonersgestuurde wijkontwikkeling in Amsterdam uit te voeren.

#### Ontstaansgeschiedenis

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

#### Key principles volgens Gavin Andersson:

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

1. *Zorgen voor gedeelde middelen in een gezamenlijke onderneming.* Je reikt iets aan of geeft iets door zoals handvatten, materiaal en 'organisatiegereedschap'. De onderneming wordt een leeromgeving waarin deelnemers de mogelijkheid krijgen om hun kwaliteiten te laten zien.

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

<sup>8</sup> Ontleend aan: [www.kwanda.org](http://www.kwanda.org), 29 november 2012

2. *Het delen van verhalen en concepten.* Een belangrijk onderdeel bij community development is dat mensen dezelfde normen en waarden delen en daarop verder bouwen.
3. *Er is een scheiding tussen professionals en community.* De professionals zijn de Crew en de participanten zijn het Team. De Crew creëert omstandigheden zodat het Team een eigen onderneming kan starten.
4. *Iedereen werkt met het hele systeem.* Het is van belang dat Team en Crew uitgaan van een integrale benadering. Voorbeeld: als het onderwerp aids aan bod komt wordt er in Zuid-Afrika tegelijkertijd een lijn getrokken naar het functioneren van de gezondheidszorg.
5. *Leren door te doen.* De bewonersorganisatie en de professionals hebben de vrijheid zelf te bepalen waar hun 'eigen kracht' ligt. Professionals beperken zich tot de overdracht van modellen. Leren in een organisatie komt het meest op gang door het participanten te laten uitproberen en te kijken waar verdere aanpassingen nodig zijn. De ideeën moeten juist vanuit de participerende bewoners komen. Dit kan door middel van eerdere ervaringen of via de 'lectures'. Lectures zijn lessen over bijvoorbeeld de geschiedenis van Zuid-Afrika met betrekking tot slavernij.
6. *Community development is niet gemakkelijk.* Er vindt een dialoog plaats tussen de lokale overheden en de nationale overheden. Er moet ruimte worden ingebouwd om het gesprek over en weer te laten ontstaan. Individuele ontwikkeling en collectieve ontwikkeling vragen om een cultuuromslag. Vanuit alle partijen zal een verandering moeten plaatsvinden. Het is wel degelijk mogelijk een buurt nieuw leven in te blazen, zelfs met de voorgeschiedenis uit de townships.<sup>9</sup>

## Resultaten

In Zuid-Afrika zijn er verschillende resultaten geboekt, zichtbaar geworden door Kwanda. Bewoners hebben geleerd een onderneming te starten. Kwanda werkt met sociale uitdagingen. Deze uitdagingen zorgen voor een doel dat naar aanleiding van thema's kan worden bereikt. Concrete thema's zijn criminaliteit en HIV. Er is een hoge mate van criminaliteit in de townships. Door Kwanda zijn er 's nachts beveiligers gekomen om te patrouilleren. Dit heeft geleid tot een daling in de criminaliteit. Daarnaast is een groot deel van de bevolking besmet met HIV. Er is tijdens Kwanda een initiatief ontstaan om een steungroep op te richten om bewoners bij te kunnen staan in het omgaan met HIV. Verder is er gefocust op de bewustwording bij de bewoners. Ze zijn in staat gebleken een samenwerkingsverband te vormen. Deze lijn is verder doorgetrokken naar de lokale regering. Doordat het groots werd aangepakt en ook de lokale regering hierin meedeed zijn andere community's ook geïnspireerd geraakt om een buurtonderneming te starten.

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

## Het gebruik van film

Het filmen en de media-aandacht van de community-activiteiten heeft invloed gehad op het Kwanda-proces. Het is niet helemaal duidelijk wat voor verandering in gedrag het teweeg heeft gebracht bij de

---

<sup>9</sup> Powerpoint Gavin Anderson, 12 december 2012



deelnemers. Sommige community's deden het beter dan anderen. Duidelijk werd dat de eigenwaarde van deelnemers werd verhoogd doordat de opnamen een gemeenschappelijke identiteit creëerden. Daarnaast hielp de media-aandacht ook om te kunnen faciliteren in de activiteiten. Coaches hebben gemeld dat aandacht hielp om een positieve sfeer te creëren. De deelnemers wilden graag op TV om zo te laten zien dat zij serieuze bedoelingen hadden. Doordat er gefilmd werd lieten deelnemers zichzelf van hun beste kant zien. In de meeste community's is bewustwording en openheid ontstaan. Ook zie je de bewustwording terug in de betrokkenheid van de overheid bij de community's. Eén van de moeilijkste uitdagingen voor Kwanda was het in verbinding brengen van organisaties aan de lokale autoriteiten. De ondersteuning van de lokale regering was cruciaal. Het Kwanda-proces streefde ernaar dat er empowerment ontstond zodat de overheid samen met de community's in overleg kon over zaken als grond of gezondheidszorg.<sup>10</sup>

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

---

<sup>10</sup> Ontleend aan: <http://www.comminit.com/edutain-africa/content/soul-city-institute-kwanda-report-2011>, 27 november 2012

## 2. DE METHODE BEWONERSGESTUURDE WIJKONTWIKKELING (BGW)

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

### A. Visie en uitgangspunten

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

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

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

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

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

dat is een leerproces.

## **B. Werkwijze**

Centraal uitgangspunt is leren door te doen. Om bewoners te betrekken en projecten te initiëren, wordt gewerkt met een 'vliegwiel model', waarin ervaringen worden opgedaan en geleerd kan worden. Betrokken professionals in de rol van trainer en coach vormen de Crew die als vliegwiel fungeert. Dit vliegwiel brengt de motor van het Team (de bewoners of de community) op gang. In verschillende fasen van de pilot kunnen steeds nieuwe (groepen) bewoners aansluiten. Het onderscheid tussen de Crew en het Team is van belang omdat tijdens het proces de deelnemers (Team) zelfstandig beslissingen nemen en hun eigen project gaan organiseren, zonder tussenkomst van professionals. Hierdoor worden de deelnemers in staat gesteld hun eigen leiders naar voren te schuiven, hun eigen conflicten uit te vechten en hun eigen ervaringen op te doen. Zo ontstaat er een omgeving waarin leren centraal staat. Ondersteuning in de vorm van training of coaching door professionals van de Crew vindt op specifieke momenten plaats.

### *fase 1: Voorbereiding / kwartiermaken*

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

### *fase 2: Community Mapping / kaart van de buurt*

Het gaat om een of twee bijeenkomsten met sleutelfiguren en de Crew, waarin een sterkte-zwakke analyse van de buurt wordt gemaakt. Op basis van de ABCD-methode (Asset-based community development) wordt geïnventariseerd waar de krachten en mogelijkheden van de buurt liggen. Wat zijn de belangrijkste 'assets' van de buurt, in termen van bestaande en lopende initiatieven, behoeften en aanwezige talenten en competenties: *"van werkloze bouwvakkers, tuinders tot werkloze of gepensioneerde financieel deskundigen, kunstenaars, ondernemers, naaisters, leerkrachten of verpleegkundigen tot en met 'belangrijke mensen met een groot netwerk'"*<sup>11</sup>, leegstaande en bruikbare gebouwen, etc.

"Met de Kaart van de Buurt willen we een duurzaam overzicht bouwen van alle assets van de buurt. Dit overzicht vormt samen met Plugging the Leaks de basis voor het starten van de wijkondernemingen die in de organisatie-workshop verder uitgewerkt worden. Naast het in kaart brengen van de assets is bewustwording een belangrijk doel. Dit betekent een kanteling in perspectief van schaarste naar overvloed; van probleem naar mogelijkheden. Het concept van de lokale economie is hier een verbijzondering van. Daarnaast willen we met de Kaart van de Buurt een eerste grote mobilisatieslag maken in het vinden van deelnemers voor de organisatie-workshop en alle stappen daar naar toe."<sup>12</sup>

### *fase 3: Plugging the leaks*

---

<sup>11</sup> J. van Loon, 'Voorstel voor verdere ontwikkeling, implementatie- en financiering van een experiment in het kader van bewonersgestuurde wijkontwikkeling', ASW, juni 2011

<sup>12</sup> Diversity Joy, 'Kaart van de buurt', oktober 2012

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

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

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

#### fase 4: *Organisatie workshops*

De organisatie workshops kunnen gezien worden als de kern van de methode. Uitgangspunt is het creëren van collectieve leeromgevingen, waarin betrokken (deelnemende) buurtbewoners met elkaar een project (leren) vormgeven. Het gaat om een "een intensief leer en doe programma van 4 tot 6 weken waarin de plannen worden uitgevoerd. Voor dit doel wordt een tijdelijke organisatie van bewoners opgezet, die tezamen 10 á 15 businessplannen gaat uitvoeren. Dit trainingsprogramma is gebaseerd op 'learning by doing'. Om de plannen te kunnen uitvoeren is er van alles nodig: werkverdeling, organisatiestructuur opzetten, managen, plannen, begroten, samenwerken, onderhandelen, conflicten oplossen etc. Er is een complexe omgeving gecreëerd waarin bewoners hiermee aan de slag gaan. Daarbij worden ze naar eigen wensen en behoeften getraind en gecoacht op organisatievaardigheden, technische vaardigheden, conflicthantering, samenwerking, leiderschap, etc. Er wordt geïnvesteerd in competentieontwikkeling op buurtniveau. De inzet van deelnemers kan vrijwillig zijn, met behoud van uitkering maar steeds gericht op het verwerven van eigen verantwoordelijkheden en in sommige plannen op den duur een eigen inkomen. De activiteit zelf moet binnen korte tijd in eigen beheer zijn, kostendekkend kunnen draaien, een boekhouding voeren en gemanaged worden." <sup>13</sup>

#### fase 5: *Verduurzamen en verankering / Community Work Programma*

In deze fase moeten de projecten en buurtondernemingen een min of meer duurzame vorm krijgen en geheel door bewoners zelf gedragen worden. Het idee is dat "de initiatieven en ondernemingen van de OW worden gebundeld in een overkoepelende 'buurtcoöperatie' of andere vorm van buurtonderneming of vrijwilligersnetwerk, aangestuurd door bewoners en naar behoefte aangevuld met adviseurs en professionals (van stadsdeel, corporatie, wijkontwikkelaars, bedrijfsleven). Een buurtcoöperatie biedt een financieel, juridisch en organisatorisch vangnet en faciliteert de doorgroei naar meer inkomen genererende activiteiten, gebaseerd op de behoefte van de buurt en uitgevoerd door de bewoners zelf. De buurtinitiatieven en buurtbedrijfjes dragen een deel van hun inkomsten af aan de buurtcoöperatie, maar kunnen in ruil ook hulp en middelen krijgen voor de startfase. De coöperatie kan ook opdrachten aannemen of verwerven van overheid, corporaties of bedrijven en uitbesteden aan de aangesloten buurtbedrijven. Vergelijkbaar met wijkondernemingen en trusts in UK." <sup>14</sup>

BGW is een complex proces. Niet alleen vanwege de schaalgrootte en de ingewikkeldheid van het traject, maar ook omdat een cultuuromslag nodig is op alle niveaus: bij bewoners, bij professionals, bij

<sup>13, 14</sup> Kees Onderwater, Basisdocument BGW, maart 2012

managers van betrokken organisaties, bij ambtenaren, bij bestuurders en bij lokale en landelijke politici. Het is van groot belang politieke en bestuurlijke rugdekking te hebben op lokaal en nationaal niveau. Daarvoor is het nodig ook in het publieke debat te interveniëren en uitgangspunten en resultaten zo sterk mogelijk te communiceren.

### 3. PROCESBESCHRIJVING: HET VERLOOP VAN DE STARTFASE

De uitvoering van de pilot is in september van start gegaan. De aanlooperperiode is al een aantal jaar eerder gestart. In deze bijlage volgt een analyse van het verloop van de startfase. Hier zullen de mogelijkheden, maar vooral knelpunten van afgelopen periode zichtbaar worden.

#### Aanloop

In 2008 ging als gevolg van het krachtwijkenbeleid van de toenmalige minister Vogelaar de Amsterdamse Wijkaanpak van start. In een aantal geselecteerde (achterstands-)wijken werd hard gewerkt 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. Er werd gekozen voor een benadering van onderop. 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. *"De essentiële kenmerken van de Wijkaanpak zijn geframed in de 'methode wijkaanpak'; altijd met bewoners samen, altijd in coalities, je kunt het als overheid niet alleen, geen generiek beleid, maar specifiek gebiedsgerichte, geprioriteerde inzet en vanuit de menselijke maat van de leefwereld van buurt en bewoner."*<sup>15</sup>

Met ondersteuning van 'Vogelaargeld' zijn sinds 2008 in de betreffende Amsterdamse wijken honderden bewonersinitiatieven van de grond gekomen, variërend van buurtfeesten en huiswerkbegeleiding tot lokale werkgelegenheidsprojecten. Vanaf 2009 werd duidelijk dat als gevolg van de financieel-economische crisis de financiële middelen om de wijkaanpak door te zetten sterk zouden afnemen. Tegelijkertijd werd de roep om meer aan de bewoners zelf over te laten en meer te vertrouwen op de eigen kracht van bewoners sterker.

Op beleidsniveau leidde dit in 2012 tot een nieuwe uitwerking van de wijkaanpak onder de noemer 'Vertrouwen in de stad'. In dit programma staan twee werkwijzen centraal: het faciliteren van *wijkondernemingen* op plekken waar actieve en ondernemende bewoners zelf het voortouw nemen en het experimenteren met *'Bewonersgestuurde wijkontwikkeling'* in buurten en wijken waar bewoners meer ondersteuning nodig hebben om tot zelforganisatie te komen.<sup>16</sup>

In oktober 2010 werd tijdens de conferentie 'Empowered Participation' in garage Notweg het Kwanda-project gepresenteerd. Dit grootschalige project, waarbij vijf Zuid-Afrikaanse townships in een op de landelijke TV uitgezonden reality-show streden om wie de beste manier kon vinden om de sociale problemen in hun wijk aan te pakken, maakte veel indruk bij de deelnemers aan de conferentie. Een centraal uitgangspunt bij Kwanda was het vergroten van het organisatievermogen van de deelnemers, waardoor zij zelf een oplossing gingen zoeken voor de door hen ervaren sociale problemen in hun buurt. In de loop van 2011 werd het enthousiasme over 'de Kwanda-methode' omgezet in een plan om met een pilot de zelforganisatie van bewoners in enkele Amsterdamse wijken te stimuleren op basis van de uitgangspunten van de Kwanda methode. Initiatiefnemer van de conferentie in 2010 was het ASW, daarin ondersteund door het bureau Wijkaanpak/DWZS van de gemeente Amsterdam. Van meet af aan was Diversity Joy als partner betrokken, mede omdat zij de contacten hadden met Gavin Andersson.

---

<sup>15</sup>, <sup>16</sup> In: Gemeente Amsterdam (2012). *Vertrouwen in de stad*, nota p.7.

In de huidige ontwikkelingsfase van de bewonersgestuurde wijkontwikkeling in Amsterdam komen twee punten uit de Wijkaanpak samen: het idee om met een aantal buurtgerichte pilots de zelforganisatie van bewoners te stimuleren op basis van de principes en uitgangspunten van onder andere de Kwanda-methode en de beleidsmatig tot stand gekomen proeftuin 'Vertrouwen in de stad', waarbij de ontwikkeling van de pilot BGW in enkele stadsdelen toegejuicht en gestimuleerd wordt. Uiteindelijk is besloten de pilot te starten in de stadsdelen West (Bos en Lommer) vanaf medio 2012 en Noord (Plan van Gool) en Nieuw-West vanaf begin 2013.

### **Betrokken partijen**

De initiatiefnemers van de pilot BGW hebben zich na de conferentie van oktober 2010 verenigd in de 'Kwanda-coalitie'. Het ging om het ASW (trekker en initiatiefnemer), de dienst WZS (opdrachtgever vanuit de centrale stad), Diversity Joy (inhoudsdeskundige en trainingsorganisatie), de Januscoalitie (is iets later aangeschoven als belangenbehartiger van en contact naar 'kwetsbare' bewoners en vanuit hun initiatief een vergelijkbare methode –Möte model- uit te voeren) en Buurt-TV (als actieve organisatie van bewoners).

De keuze om de pilot te starten in Bos en Lommer had drie redenen. Ten eerste zijn er een relatief groot aantal bewonersinitiatieven ontstaan uit de eerdere fase van de wijkaanpak. Dit kon een goede slag vormen voor een volgende stap. Ten tweede was er de aanwezigheid van een bekende en goed in de buurt gewortelde welzijnsorganisatie: Stichting BuurtParticipatie. Ten slotte had de verantwoordelijke stadsdeelwethouder een inhoudelijk sterke beleidsnota geschreven. De nota ging over de reorganisatie van het lokale welzijnswerk vanwege de fusie van vier stadsdelen naar één stadsdeel. Inhoudelijk wordt ingezet op Welzijn Nieuwe stijl, WMO en eigen kracht van burgers, wat goed aansloot bij de uitgangspunten van de Kwanda-coalitie. Van belang was dat in de nota uitvoerende organisaties expliciet worden uitgenodigd om te experimenteren met nieuwe benaderingen.

Met de keuze voor Bos en Lommer werden nieuwe partijen betrokken: stadsdeel West, de lokale welzijnsorganisatie (inmiddels gefuseerd tot het nieuwe ABC, waarin BuurtParticipatie was opgegaan) en de Dienst Werk en Inkomen (DWI). Deze laatste partij was belangrijk voor de mogelijkheid om bewoners met een uitkering duurzaam bij de pilot te betrekken.

### **Organisatie: projectleiderschap, rollen en verantwoordelijkheden, communicatie**

Eind november / begin december 2011 is in Bos en Lommer een succesvolle workshop gehouden onder leiding van Diversity Joy met ondersteuning van Gavin Andersson, waaraan circa 25 betrokken professionals deelnamen. Zij waren afkomstig van het stadsdeel, enkele van de Stichting Buurtparticipatie en verschillende zorgprofessionals. Tijdens deze workshop werden de uitgangspunten en methode van de pilot BGW in Bos en Lommer besproken en "geoefend". De deelnemers waren enthousiast en er leek een goede basis gelegd voor de pilot.

Per december 2011 wordt door het ASW een projectleider voor de pilot aangesteld, gefinancierd door de centrale stad via het bureau Wijkaanpak/DWZS. Vanuit de ontstaansgeschiedenis van de pilot is dat te begrijpen. Tegelijkertijd is het te begrijpen dat het stadsdeel ook zeggenschap wil over de planning en uitvoering van de pilot. Daarmee is een kiem gelegd voor een conflict dat in het hele vervolg van de pilot een rol zal blijven spelen.

Ook de betrokkenheid van de lokale welzijnsprofessionals was niet eenduidig positief. Dat had alles te maken met de fusie van het welzijnswerk in West per januari 2012, waardoor de Stichting Buurtparticipatie verdween en met Combiwel en Argos opging in de nieuwe ABC alliantie-West. Een aantal betrokken professionals verdwenen in dit proces uit beeld en enkele nieuwe professionals werden niet direct betrokken. Daarnaast zorgde ook ziekte van een centrale professional een rol in het proces.

### **Communicatie met en naar bewoners**

In de eerste helft van 2012 zijn diverse besprekingen geweest in verschillende overleggroepen over de

voortgang van de pilot en met name over de wijze waarop bewoners bij de pilot betrokken zouden worden. Het meest dringend en ook veelvuldig besproken is de vraag welke buurtbewoners als sleutelfiguren gezien moeten worden en hoe deze benaderd zouden worden. Hoewel er sprake is van verschillende namenlijsten met telefoonnummers en e-mail adressen is niet duidelijk hoe al deze verschillende bewoners zijn aangesproken en door wie. Wel is duidelijk dat het niet gelukt is een eenduidige communicatiestrategie, gedragen door alle partijen, te ontwikkelen waarmee deze bewoners zijn benaderd. Typerend in dit verband is dat van de 4 à 6 bewoners die tijdens de 'Kaart van de buurt bijeenkomst' op 4 november aanwezig waren, er 2 bewoners pas de week voorafgaand aan die bijeenkomst tijdens een interview met een onderzoeker voor het eerst op die bijeenkomst zijn geattendeerd.

Tijdens de evaluatiebijeenkomsten vanaf november 2012 en in de gesprekken die gevoerd zijn, worden verschillende redenen genoemd die debet zijn aan de gebrekkige communicatie en uiteindelijk de teleurstellende opkomst op 4 november:

- Wisselend projectleiderschap en onduidelijke regie (de projectleider van het ASW heeft zich na ziekte in april teruggetrokken. Haar functie is tijdelijk overgenomen door de directeur van het ASW, waarna in de zomer het stadsdeel de projectleiderschap naar zich toe getrokken heeft);
- Amsterdam is geen Zuid Afrika (andere problemen en andere condities, wat een andere aanpak vereist);
- Door verschillende partijen bestond geen overeenstemming over de vraag welke bewoners benaderd moesten worden;
- De pilot is te ingewikkeld en kost teveel tijd en energie van potentiële deelnemers;
- De pilot gaat teveel over (economisch rendabele) buurtbedrijven en buurtondernemingen en te weinig over sociale activiteiten. Het is (nu nog) te hoog gegrepen voor de doelgroep in Bos en Lommer;
- Het taalgebruik in het informatie- en communicatiemateriaal was te ingewikkeld en bevatte Engelse termen;
- De tijdstippen waarop de centrale bijeenkomsten zijn gepland waren niet goed gekozen (tijdens een islamitische feestdag, twee hele zondagen);
- Ziekte van centrale professionals met binding in de buurt;
- Fusie van welzijnswerk heeft commitment met de pilot ernstig verstoord;
- Bewoners hebben geen vertrouwen in projecten die vanuit de overheidsbeleid (stadsdeel) geïnitieerd zijn (Zij voelen 'eigen kracht' als middel voor bezuiniging en zijn bang overal zelf voor op te moeten draaien);
- Gebrek aan vertrouwen tussen de verschillende partners (stadsdeel - ABC; ASW - stadsdeel; stadsdeel - centrale stad);
- Bij dit ontzettend complex project is niet genoeg tijd en rust genomen om bewoners te betrekken en enthousiast te krijgen

### **Stand van zaken**

Vanaf de zomer 2012 heeft het stadsdeel West de regie en de pilotleiderschap van de pilot overgenomen. Deze lijn (regie bij het stadsdeel) lijkt op dit moment ook bij de pilot in Noord en Nieuw



West de leidende gedachte. Op zondag 4 november is een 'Kaart van de buurt' bijeenkomst geweest, waar naast 16 ondersteunende professionals (de Crew), 4 à 6 buurtbewoners aanwezig waren. Gehoopt was op een aantal van 30 à 40 bewoners. Door deze tegenslag is besloten 'een pas op de plaats' te maken en te bezinnen op hoe er nu verder gegaan moet worden. Tijdens de discussie die volgde ging het onder andere over de vraag *'What's in it for me?'*, oftewel over de motieven van bewoners om wel of niet mee te doen:

- Bij de 'actieve oude kern bewoners' speelde vooral dat ze enerzijds wel een kans zien de wijk of buurt weer op de kaart te krijgen, maar anderzijds een flink wantrouwen hebben in de motieven van het stadsdeel (*"ik wordt de laatste tijd wel moe van al dat zelfredzaamheid"*) en uitvoering van de pilot (*"Ik ben toch maar gekomen, ondanks drukte en de hele zondag, omdat ik eigenlijk op zoiets zit te wachten, maar ik heb geen zin en tijd om alleen maar te brainstormen"*).
- Er zijn twijfels vanwege de 'vaagheid' van de pilot. Enkele vragen die spelen: Waar gaat dit naar toe en is het allemaal wel haalbaar? Is het alleen maar het zoveelste leuke project dat snel zal doodbloeden of gaat het echt om community-building? Dit zou meer tijd kosten en een langere adem zou gewenst zijn. Welke faciliteiten worden geleverd? Wie doen er allemaal mee? Waar blijven de corporaties? Wat is de bijdrage van het stadsdeel?
- Bij de 'allochtone vrouwen' speelt vooral onzekerheid over hun eigen mogelijkheden. Ze willen vaak wel, maar hebben weinig tijd. De complexiteit van de pilot schrikt af, een eigen onderneming is een stap te ver. Voor hun gaat het ook om sociale component, waarin ze met elkaar bezig zijn. Extra complicerend is dat een succesverhaal van een allochtone ondernemer ook verstaan wordt als extra druk op de anderen om ook zo succesvol te moeten zijn (negatieve druk van het 'participatie discours').

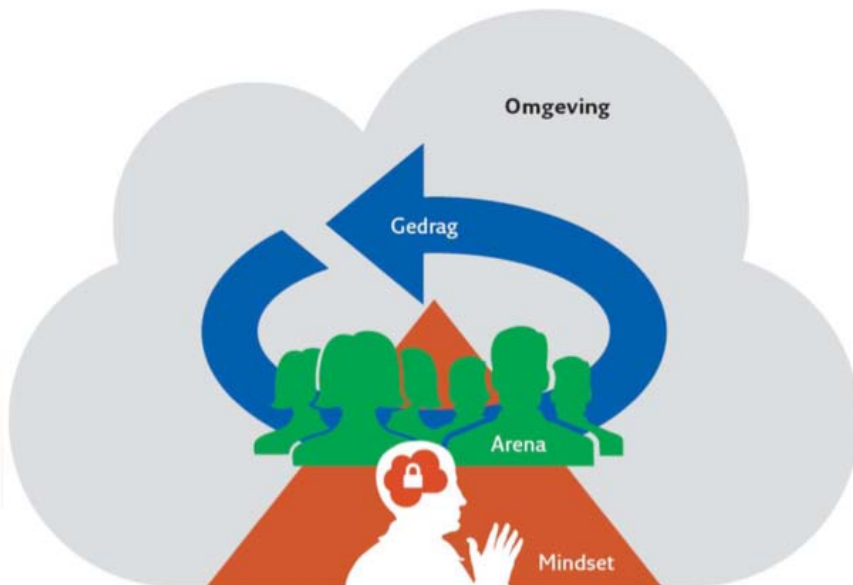
#### 4. LITERATUURONDERZOEK

Dit literatuuronderzoek is bedoeld als wetenschappelijke achtergrond rondom de verschijnselen van de pilot BGW. Verandering is een veelvoorkomend fenomeen. De literatuur kan dan ook een herkenning- en aanknopingspunt vormen voor verschijnselen die professionals tegenkomen in de pilot. Deze bijlage is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Allereerst wordt er gesproken over een aantal aspecten van een verandering. Vervolgens wordt ingegaan op de nieuwe rollen van professionals en bewoners. Er wordt afgesloten met tips voor projectleiderschap.

#### A. VERANDERING

##### Cultuurverandering

In de pilot zal een kanteling moeten plaatsvinden in de rollen van professionals en bewoners. De bewoners zullen een meer sturende rol moeten aannemen en de professionals een faciliterende en ondersteunende rol. Er is sprake van een cultuurverandering. Alex Straathof (2009) heeft een Cultuurarena model ontworpen, bestaande uit drie onderdelen: de mindset, het gedrag en de arena. Deze drie onderdelen bevinden zich in een bepaalde omgeving<sup>17</sup>.



Met de mindset worden de waarden en overtuigingen bedoeld van bewoners en professionals, ten opzichte van bewonersinitiatieven en wijkontwikkeling van onderop. Ons gedrag blijkt daarnaast uit wat we doen met betrekking tot bewonersinitiatieven. Ten slotte worden er groepsdynamische processen toegevoegd door de arena. De arena zie je enerzijds in de wijze van omgang van professionals en bewoners en anderzijds tussen professionals onderling en bewoners onderling. Door deze nieuwe rollen krijgen al bestaande groepen een andere vorm en ontstaan er nieuwe groepen. Het vormen van een groep kent verschillende fasen: forming, storming, norming en performing. In de formingfase wordt de groep gevormd. Er ontstaat een bepaalde rangorde die gepaard gaat met macht en strijd, waardoor de groep terecht komt in de stormingfase. De arena ontstaat in deze fase. Als de

<sup>17</sup> In: Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon. En in: Dijk, R. van & Straathof, A.J.M. (2011). *Roestvrij: Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer

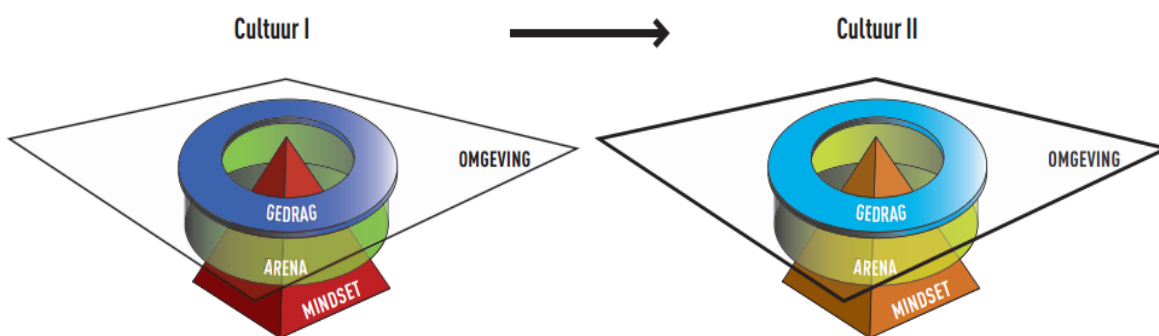
rangorde is uitgekristalliseerd, worden de grenzen van de groep zichtbaar. Groepsnormen worden in deze fase bepaald. In fase 4 worden de groepsgrenzen als van minder belang geacht, aangezien het bestaan van de groep hier niet meer van afhankelijk is.

In het verleden is gebleken dat het stadsdeel projecten heeft opgezet, maar niet heeft afgemaakt (om verschillende redenen). Uit de interviews met bewoners is gebleken dat dit er toe heeft geleid dat het vertrouwen in deze projecten is gedaald. Bewoners hebben niet het idee dat deze projecten van duurzame aard zijn (waarden en overtuigingen). Dit is een van de redenen waarom het niet werkt als het wordt opgelegd van bovenaf (arena). Bewoners komen niet opdagen en willen niet meedoen (gedrag). Daarnaast zien bewoners de dichte beleids- en regelgeving vaak als blokkade. Door de strakke regelgeving in Nederland moeten bewoners voor vergunningen en dergelijke instellingen als de gemeente. Dit schrikt af en bewoners ervaren dit als hinderblok (waarden en overtuigingen) bij het opzetten van initiatieven (gedrag). Verder spelen bij professionals onderling bepaalde verhoudingen (arena). Duidelijk wordt dat de betrokken organisaties door de stormingfase gaan. Er spelen nog veel interne zaken die het zijn van een groep belemmeren. De evaluatiebijeenkomsten van de projectgroep en partnergroep dragen bij aan het doorkomen van deze fase.

Een cultuur is een open systeem, waarin de mindset, gedrag en arena elkaar beïnvloeden. Als er één onderdeel verandert, heeft dit invloed op de andere delen in de cultuur. Met betrekking tot de mindset en het gedrag kan het gedrag onze denkbeelden beïnvloeden en onze waarden en overtuigingen worden zichtbaar in het gedrag. Daarnaast is de arena van invloed op de mindset, aangezien mensen met een hoge status de werkelijkheid in de ogen van anderen kunnen beïnvloeden. Andersom kan hun status worden aangetast als verwachtingen niet worden nagekomen. Bepaalde betrekkingen in een groep hebben weer effect op het gedrag. Gedrag beïnvloedt andersom ook de arena, omdat bepaalde gedragingen van een bepaald persoon het aanzien van diegene zal laten stijgen of dalen<sup>18</sup>.

De mindset, het gedrag en de arena bevinden zich in een bepaalde omgeving, volgens het model van Straathof (2009). De cultuur kan veranderen als de omgeving verandert. De omgeving van bewoners en professionals verandert, omdat de overheid zich terugtrekt en er gezocht wordt naar nieuwe vormen voor het vergroten van het zelforganiserend vermogen van bewoners. Daarnaast verandert de omgeving, omdat burgers veeleisender worden. Een aantal decennia geleden begon dit met inspraak van burger bij beleidsvorming, wat zich ontwikkelde tot interactieve beleidsvorming en waarin we nu op weg zijn naar een participatiesamenleving. Professionals zullen een meer ondersteunende en faciliterende rol aannemen en bewoners een meer sturende rol. Op den duur kunnen er zelfsturende gemeenschappen ontstaan.

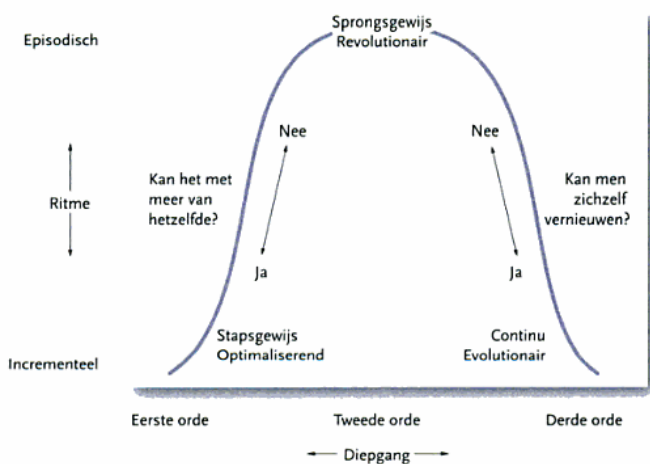
Zoals eerder aangegeven zal er een kanteling plaats moeten vinden in de rollen van de bewoners en professionals. Er is sprake van een cultuurverandering als (een van de) onderdelen van cultuur veranderen. Er ontstaat een nieuw equilibrium (evenwicht)<sup>19</sup>:



<sup>18</sup>, <sup>20</sup> In: Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon

Elke verandering vindt plaats in een bepaalde snelheid. De Caluwé & Vermaak (2006) maken onderscheid tussen incrementele en episodische verandering. Incrementele verandering houdt in dat een verandering in kleine stappen plaatsvindt, terwijl episodische verandering in schokken plaatsvindt. Naast de snelheid maken zij ook onderscheid in orden van verandering. De eerste orde van verandering is het perfectioneren van het al bestaande en sluit aan bij de verwachtingen over de bestaande werkelijkheid. Bij een verandering van de tweede orde wordt er veranderd op het huidige niveau, terwijl dit niet gewenst is en op termijn problemen oplevert. Het is van belang nieuwe inzichten te creëren en open te staan voor verandering. Dit is een derde orde verandering. Er is een lerende omgeving, wat ook tegenstrijdigheden kan opwekken. De nieuwe inzichten ontstaan niet door druk van buiten, maar door de organisaties/bewoners zelf<sup>20</sup>.

De snelheden (ritme) en orden (diepgang) van verandering komen samen in onderstaande figuur.



Op de verticale as zijn de verschillende snelheden afgebeeld en op de horizontale as de orden van verandering. Uit de figuur wordt duidelijk dat een eerste en derde ordeverandering vaak incrementeel plaatsvinden, terwijl een tweede orde verandering vaak in schokken verloopt. Dit komt doordat bij een eerste orde verandering een schok niet nodig is. Het gaat slechts om een kleine verandering. Bij een tweede en derde orde verandering ligt het verschil in het bewustzijn. Bij een derde orde verandering is de diepgang groot, maar is men zich bewust van het komen tot nieuwe inzichten. Een schok wordt niet nodig geacht, terwijl dit wel bij een tweede orde verandering nodig is. Men is zich er niet van bewust dat de huidige situatie niet meer voldoet. Een cultuurverandering is complex en een verandering vindt niet zomaar plaats. Hierbij zou een episodische verandering voor cultuur niet geschikt zijn. Bij zowel professionals als bewoners moet het besef ontstaan dat de omgeving verandert en er nieuwe inzichten nodig zijn. Dit past bij een derde orde verandering en een incrementele verandersnelheid. Als dit besef er niet is kunnen er blokkades (weerstand) ontstaan die het veranderen van cultuur tegengaan<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> In: Caluwe, L. de & Vermaak, H. (2006) *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer

<sup>21</sup> Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon

Afgelopen periode kenmerkt zich wat betreft de snelheid door in relatief korte tijd een groot resultaat neer te willen zetten: veel bewoners benaderen. Dit is in schokken uitgevoerd en in eerste instantie werd er door gegaan op oude voet (tweede orde), tot er op de Community Mapping dag maar zeer weinig bewoners aanwezig waren. Op dat moment beseften de deelnemende organisaties dat er nieuwe inzichten gecreëerd moesten worden (derde orde) om resultaten te kunnen behalen. Men stond open om te leren en er werden intensieve evaluatiebijeenkomsten gehouden. Hieruit is naar voren gekomen dat er een doorstart wordt gemaakt, stap voor stap, waarbij per activiteit inzichtelijk wordt gemaakt wie welke taken heeft en waarvoor verantwoordelijk is.

## B. Nieuwe rollen voor bewoners, overheid en maatschappelijke organisaties

In de pilot BGW wordt duidelijk dat de overheid, maatschappelijke organisaties en burgers andere rollen aannemen. Custers & Schmidt (2012) zeggen hier het volgende over<sup>22</sup>:

### Burgers

*“Burgers worden uitgenodigd en uitgedaagd om hun eigen kracht en creativiteit maximaal in te zetten en te benutten. Ze hebben ‘the lead’ bij het verwoorden van de toekomstvisies over hun eigen dorp en wijk. Ze dragen de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en in stand houden van voorzieningen in het sociale domein. (...) Door burgers de verantwoordelijkheid terug te geven voor de exploitatie van voorzieningen in wijk en dorp krijgen ze ook daadwerkelijk de mogelijkheid om de richting waarin voorzieningen te ontwikkelen, te beïnvloeden en te sturen.”*

### Overheid

De overheid zal meer op afstand komen te staan. Ze zetten kaders voor financieel beleid en kunnen burgers stimuleren, maar zijn vooral faciliterend, regisserend en enthousiasmerend richting maatschappelijke organisaties.

### Maatschappelijke organisatie

Ook maatschappelijke organisaties komen meer op afstand te staan. Ze sluiten aan bij de behoeften en wensen van individuen en groepen burgers. Burgers staan centraal en in mindere mate het belang van de eigen organisatie. Deze organisaties versterken verbindingen tussen burgers en informele netwerken.

In deze nieuwe rollen staat de gemeenschap centraal en zijn bestaande verhoudingen tussen bewoners het uitgangspunt. Het komt regelmatig voor dat de overheid aangeeft dat er aan zelfsturing wordt gedaan en dat er harde afspraken zijn gemaakt met instellingen die dit moeten stimuleren. Dit wordt ook wel een ‘onmogelijke liefde’ genoemd. Er is pas sprake van ‘ware liefde’ als in de driehoek overheid-maatschappelijke organisatie-burgers de overheid aan burgers ruimte en autonomie geeft om zelf na te denken over hun wijk en dit ook kunnen omzetten in plannen. De overheid krijgt een faciliterende en ondersteunende rol. Dit vergt echter wel een belangeloze inzet van professionals om te werken aan deze leefbare samenleving.

In Bos en Lommer is het nog niet gelukt de bewoners aan zet te laten. Er wordt nog top-down aangestuurd en de kanteling naar bottom-up heeft nog niet plaatsgevonden. De organisaties zijn zich er van bewust dat deze kanteling gewenst is en dat het iets van de bewoners moet zijn. Loslaten is hierbij heel belangrijk, maar is tegelijkertijd ook een gecompliceerde factor. Loslaten betekent het verminderen van controle, het toelaten van het maken van fouten van bewoners in dit experiment en het naar achteren plaatsen van de eigen belangen.

<sup>22</sup> Custers, J. (2012). *Zelfsturende vitale gemeenschappen*. Delft: Eburon

### C. Zelfsturing of burgerparticipatie?

Zelfsturing en burgerparticipatie zijn termen die vaak in een mond genoemd worden. Toch is er een wezenlijk verschil. Custers (2012) zegt het volgende over zelfsturing door bewoners:

*“Zelfsturing is geen technisch foefje, niet de zoveelste methodiek om burgers mee te laten doen met ‘het sociale’, maar een weg waarlangs mensen die deel uitmaken van een sociaal verband (gemeenschap) werken aan de verbetering van de kwaliteit van hun leven en leefomgeving. Zelfsturing is dus meer een manier van (samen)leven dan een methodiek. Zelfsturing drukt uit dat mensen met elkaar nadenken over de toekomst van de gemeenschap of gemeenschappen waar ze deel van uitmaken en vervolgens de verantwoordelijkheid nemen om de ideeën die ze samen ontwikkelen, vorm en inhoud te geven. Zelfsturing is wezenlijk verbonden met gemeenschappen waar mensen deel van uitmaken. Die gemeenschappen kunnen groot of klein zijn. Denk aan gezin, buurt, vriendenkring, straat, vereniging, school, dorp, wijk, virtuele netwerken zoals Hyves, Facebook. Sommige van deze gemeenschappen zijn klein van omvang en tamelijk eenvoudig te identificeren (gezin, buurt), andere zijn groter en hebben vagere grenzen (wijk, virtuele gemeenschappen).”<sup>23</sup>*

Het draait bij zelfsturing om de leefwereld van de bewoners. Het is van belang dat bewoners zich eigenaar voelen en de initiatieven hun eigendom zijn, in die zin dat ze zich verantwoordelijk voelen. Het is een sociale activiteit, waarin dromen worden omgezet in werkelijkheid. Samen met anderen wordt er aan een initiatief gewerkt.

Burgerparticipatie is ontstaan in de jaren '70 met inspraak van bewoners tot heden waarin bewoners zelf initiatieven ontplooiën. Het initiatief ligt bij de burgers. Burgerinitiatieven en zelfsturing zijn verschillende concepten. Burgerinitiatieven worden vaak op een bepaald moment overgenomen door de overheid, vooral bij gemeenten. Bewoners krijgen dan te maken met de regels en wetten van de instituties en dit kan leiden tot (een gevoel van) onteigening.

Er zijn twee belangrijke verschillen tussen zelfsturing en burgerparticipatie te noemen. Het eerste verschil ligt op het gebied van eigenaarschap. Bij zelfsturing zijn bewoners eigenaar en bij burgerparticipatie is de overheid eigenaar. Het tweede verschil ligt in de proces.

*“Zelfsturing vraagt om tijd. Niet zozeer uitgedrukt in maanden of zelfs jaren, maar tijd om te kunnen groeien, te kunnen rijpen. Dus geen kloktijd, maar ‘levenstijd’. Bij burgerparticipatie denken we al snel in projecttermen, afgegrensde doelen en kaders die het initiatief beheersbaar kunnen maken. Bij zelfsturing groeit een plan op basis van een idee, een droom, met een sterke relationele component: burgers in verbondenheid met burgers. Kloktijd is dan minder belangrijk dan de rationele praktijk van samen bouwen aan leefbaarheid, of zorgen voor elkaar.”<sup>24</sup>*

Bij burgerparticipatie past geplande verandering. Dit kenmerkt zich door een vooraf opgesteld stappenplan waarin alle stappen en einddoelen al bekend zijn. Nadeel is dat onbedoelde effecten hierin geen plaats hebben. Zelfsturing vindt plaats op een emergente wijze. Emergente verandering wordt gekenmerkt doordat verandering pas optreedt als men/de organisatie er klaar voor is<sup>25</sup>.

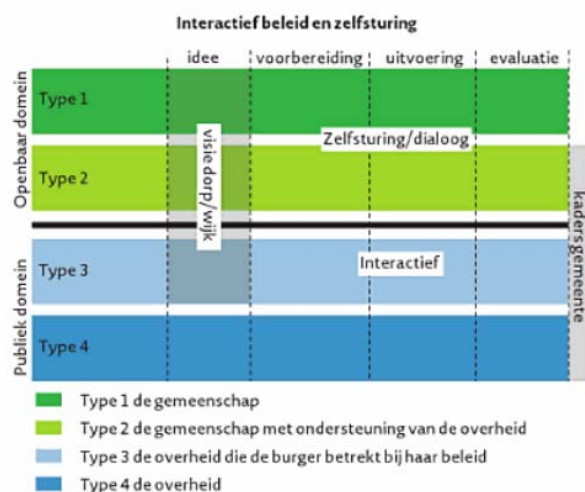
In Bos en Lommer was het uitgangspunt om de grote lijnen van de methode te volgen, maar de precieze invulling te laten afhangen van de behoeften in de buurt. Dit past bij emergente verandering. Toch kent de uitvoering veel trekken van geplande verandering. Hierin schuilt een paradox. Er traden onbedoelde effecten op (oa. onderlinge spanning bij de professionals, niet snel kunnen bereiken van bewoners, Community Mapping terug naar één dag). Ook speelde de tijd een belangrijke rol. Er was druk om resultaten te boeken. Hierbij draaide het om kloktijd, niet om levenstijd.

<sup>23, 24</sup> Custers, J. (2012). *Zelfsturende vitale gemeenschappen*. Delft: Eburon

<sup>25</sup> By, R.T. & C. Macleod (Eds.) (2009). *Managing organizational change in public services: international issues, challenges and cases*. Abingdon (Oxon): Routledge

## Fases van zelfsturing

Onderstaande tabel categoriseert interactief beleid en zelfsturing in vier fases<sup>26</sup>.



Bij **type 1** en **type 2** staat de burgers aan het roer. Het verschil tussen deze twee typen ligt in de rol van de overheid en maatschappelijke organisaties. Bij type 1 spelen de overheid en maatschappelijke organisaties geen rol (buurtbarbeque, burenhulp, informele zorg) en het draait om zelfsturing door burgers onderling, bij type 2 hebben ze een ondersteunende rol (opzetten van dagvoorzieningen, huis van de wijk). De leefwereld van de burgers staat bij beide typen centraal en communicatie speelt een grote rol.

**Type 3** en **type 4** vallen onder de systeemwereld van de overheid. Bij type 3 is de overheid eindverantwoordelijk. Er is sprake van burgerparticipatie via interactief beleid. Communicatie met burgers is resultaatgericht. Bij type 4 is de overheid exclusief verantwoordelijk (wetgeving).

Justus Uitermark (2012) geeft aan dat zelforganisatie echter kan zorgen voor segregatie en ongelijkheid. Zelforganisatie ontstaat door mensen die in staat zijn nieuwe dingen op te zetten, niet door de kwetsbaren in de samenleving. Dit betekent dat deze mensen worden benadeeld. In probleemwijken is in de regel echter de mate tot zelforganisatie niet ver ontwikkeld.

Overheidsprojecten geven wel een gelijkmatig aanbod en standaardisatie en kunnen zorgen voor inclusie, maar de spontaniteit van zelforganisatie gaat dan verloren. Hier is sprake van een paradox. Een mogelijkheid om hier mee om te gaan is het erkennen dat het oneerlijkheid in de hand werkt, maar inzetten daar waar dat nodig is<sup>27</sup>.

In Bos en Lommer zal een kanteling gemaakt moeten worden van type 3 naar type 2. Wellicht is het mogelijk zelfs type 1 te bereiken. Het draait om de leefwereld van de burgers, waarbij de professionals slechts ondersteunen. Kwetsbaren en bewoners met een beperking moeten ook bereikt kunnen worden.

<sup>26</sup> Custers, J. (2012). *Zelfsturende vitale gemeenschappen*. Delft: Eburon

<sup>27</sup> Uitermark, J. (2012). *De gevaarlijke belofte van burgerschap 2.0*. Ontleend aan:

<http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/10/12/de-gevaarlijke-belofte-van-burgerschap-2-0/>, 17 december 2012

Om type 1 en 2 te bereiken geeft Custers (2012) aan dat drie zaken hierbij belangrijk zijn<sup>28</sup>:

1. Een gezamenlijke dialoog tussen de overheid, maatschappelijke organisaties en de burgers om te kijken welke mogelijkheden er zijn voor zelfsturing en waar de grenzen liggen van de verantwoordelijkheden van burgers, op individueel en collectief gebied.
2. Vertrouwen als verbindende factor. Overheid, maatschappelijke organisaties en burgers moeten geloven in zichzelf en elkaar om resultaten neer te zetten. Gelijkwaardigheid, betrokkenheid en toegankelijkheid zijn hierbij centrale waarden.
3. Verantwoordelijkheid per activiteit/fase bepalen. In elke fase is het van belang af te stemmen in welke verhoudingen de overheid, maatschappelijke organisaties en burgers staan, wie welke verantwoordelijkheid heeft en hoe men elkaar aanspreekt.

#### **D. Projectleiderschap: Tips<sup>29</sup>**

##### Kort:

- Wees consistent, congruent en integer in woorden en daden (walk the talk)
- Durf te verwoorden wat je voelt en denkt
- Voorkom onduidelijkheden en verborgen agenda's
- Neem je verantwoordelijkheid

##### En ook:

- Heb invloed bij de samenstelling van je Team en schep randvoorwaarden die de effectiviteit bevorderen
- Maak afspraken over wie wat binnen welke termijn gaat uitvoeren
- Bespreek dit met Teamleden en eventuele leidinggevenden om knelpunten te vermijden of op te lossen
- Zorg voor een goede samenwerking in het Team, ook door het organiseren van sociale activiteiten
- Kijk welke kwaliteiten je hebt in je Team en nodig waar relevant andere partijen uit
- Durf beslissingen te nemen en geef ruimte aan contact en verbinding
- Ken je grenzen en let op helderheid, effectiviteit, efficiëntie en het aantal petten dat je kiest

---

<sup>28</sup> Custers, J. (2012). *Zelfsturende vitale gemeenschappen*. Delft: Eburon

<sup>29</sup> Bremer-Amman, N. (2008). *Mensen maken projecten*. Zaltbommel: Thema



## 5. BEWONERS

In deze bijlage wordt duidelijk wat de ervaringen van actieve bewoners zijn met betrekking tot bewonersinitiatieven. Vervolgens wordt in kaart gebracht hoe de mindset en het gedrag van deze bewoners er uit ziet, om te analyseren of er collectiviteit is.

### A. Deelname en organisatie van buurtactiviteiten

De meeste bewoners geven aan al lang te wonen in de wijk en bijna iedereen heeft wel eens meegedaan aan een buurtactiviteit of een buurtactiviteit georganiseerd. Enkele voorbeelden van activiteiten met een beoogd duurzaam bestaan:

- Activiteitencentrum
- Formulierenbrigade
- Vrouwennetwerk
- Maandelijkse buurlunch

Enkele voorbeelden van eenmalige/sporadische activiteiten:

- Cursus social media
- Buurtfeesten
- Ondersteuning van culturele programma's
- Korendag
- Tuinendag

De grootste motivatie voor bewoners om activiteiten op te zetten of hier aan mee te doen ligt in het bij elkaar brengen van mensen en het iets doen voor de buurt. Ook zijn veiligheid, het vergroten netwerken van mensen, kennis maken met de buurt en elkaar helpen genoemde motieven.

### B. Effecten van bewonersinitiatieven

Er wordt vaak benoemd dat het netwerk van mensen vergroot wordt en dat hierdoor meer aanspraak is op straat. Mensen herkennen elkaar praten zo nu en dan even kort met elkaar. Het zorgt voor sociale samenhang. Bewoners geven aan dat het belangrijk is als je elkaar kent. Mensen zijn zo geneigd elkaar meer te helpen of elkaar hulp aan te bieden. Ook geeft een bewoner aan dat het beeld van de buurt voor mensen van buitenaf wordt verbeterd. Bij geslaagde activiteiten willen bewoners graag een vervolg.

Uit de interviews is gebleken dat er behoefte is aan meer binding de buurt, maar dat er een aantal knelpunten zijn. Vaak komen dezelfde mensen naar activiteiten en het is moeilijk bepaalde groepen te bereiken (redenen: bewoners hebben het druk, willen er niks van weten, geloven er niet in). Daarnaast noemen bewoners dat initiatieven vaak van korte duur zijn en dat er meer diversiteit moet ontstaan in initiatieven en dat er minder buurtbudgetten beschikbaar zijn. Met betrekking tot professionele organisaties geeft een bewoner aan het niet positief te vinden dat activiteiten soms worden overgenomen door welzijnsorganisaties. Een andere bewoner geeft aan behoefte te hebben aan een initiatief die niet wordt gesteund door het stadsdeel, om zo te benadrukken dat het van de bewoners is en blijft.

### C. Mogelijkheden en beperkingen van bewonersinitiatieven

Bewoners geven aan het bij het organiseren en uitvoeren van initiatieven van belang is dat de buurt in hoge mate betrokken is. Als er behoefte is in de buurt aan een activiteit is het meestal succesvol. Structurele projecten zijn gewenst, nu zijn activiteiten vaak van korte duur. Het actief benaderen van bewoners met een open houding, het vaststellen van doelen en het weergeven van resultaten en behaalde doelen zijn zaken die meerdere bewoners als positief aangeven. Dit kan andere bewoners enthousiasmeren. Ook noemen bewoners het gebruiken van een succesverhaal en de bindingsfactor waarom het voor bewoners nuttig is om mee te doen. Voor het benaderen van bewoners wordt

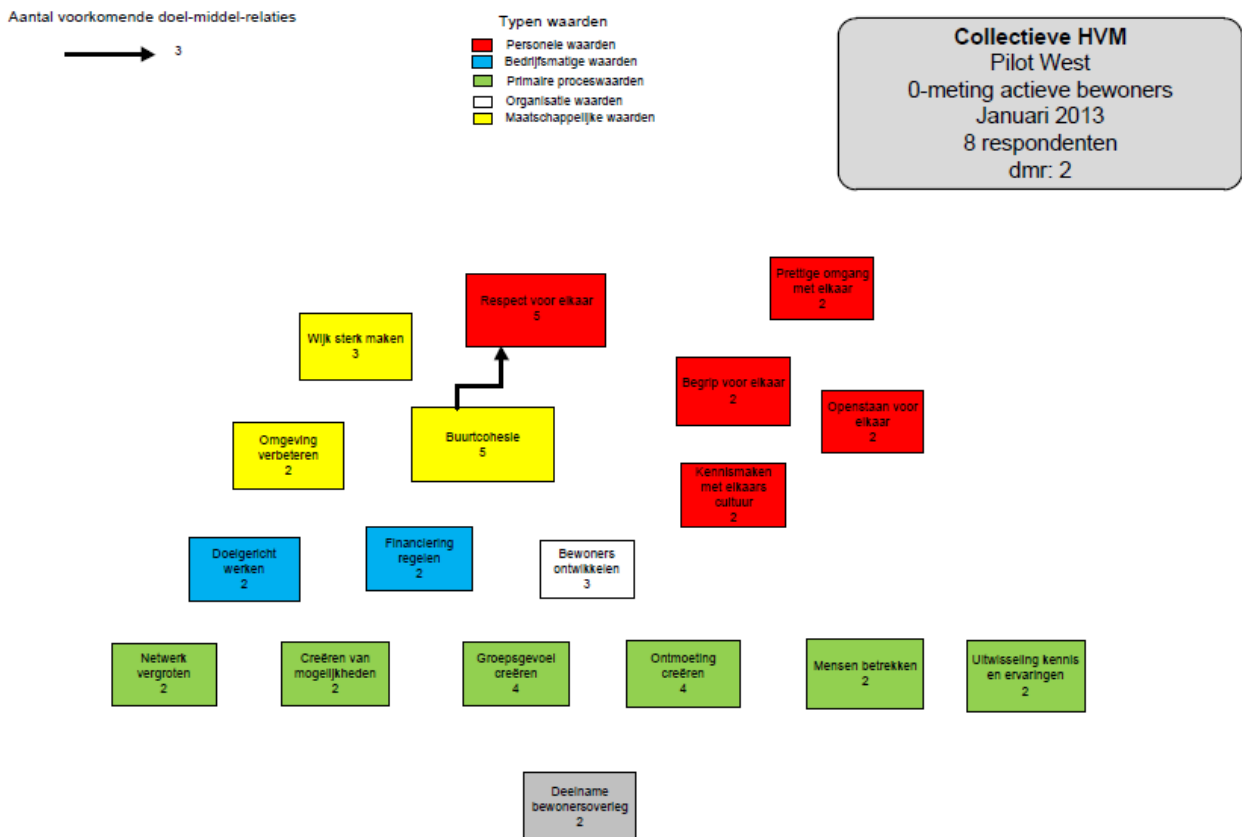
aangegeven dat het nuttig is mond-op-mond-reclame te bevorderen. Wervingsmiddelen als flyer en wekt weinig interesse op.

**D. Waarden en overtuigingen**

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

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

**Mindset actieve bewoners 0-meting:**



In het onderzoek zijn 8 bewoners geïnterviewd. Er is sprake van een afbraakcriterium van 2. Dit houdt in dat een relatie tussen waarden minimaal twee keer moet voorkomen. Een blik op de HVM levert de volgende analyse op. Gelezen van onder naar boven bevinden zich boven de projectwaarde 'deelname bewonersoverleg' de kernwaarden. De kernwaarden die het meest voorkomen zijn 'buurtcohesie' en 'respect voor elkaar'. Ook is hier een verbinding zichtbaar. Dit betekent dat buurtcohesie leidt tot respect voor elkaar. Ook 'groepsgevoel creëren', 'ontmoeting creëren', 'wijk sterk maken' en 'bewoners ontwikkelen' kunnen worden gezien als kernwaarden. De collectiviteit is laag. Bewoners noemen wel dezelfde waarden, maar opvallend is dat er alleen tussen 'buurtcohesie' en 'respect voor elkaar' een verbinding zichtbaar is. Hieruit kunnen we opmaken dat bewoners nog niet dezelfde denkpatronen hebben. Daarnaast kunnen we uit de figuur opmaken dat de organisatiewaarden (wit) en de bedrijfsmatige waarden (blauw) weinig voorkomen. Voor het vormen van een projectgroep/organisatie/onderneming is het van belang dat ook deze waarden zich ontwikkelen.

## 6. METHODOLOGISCHE EN WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING

Het rapport wordt afgesloten met een verantwoording over de keuzes die zijn gemaakt in het onderzoek. Dit onderzoek betreft de monitoring en evaluatie van een pilot. De uitkomsten van het onderzoek dragen bij aan keuzes voor de voortgang van de pilot in West, maar ook in Noord en Nieuw West. Er wordt geleerd van knelpunten in West. Het onderzoek heeft een exploratief en verklarend karakter. Enerzijds wordt de pilot gemonitord: het proces wordt nauw gevolgd en beschreven. Anderzijds wordt de pilot geëvalueerd op twee wijzen: een effectevaluatie en een verklarende evaluatie. Met de effectevaluatie wordt duidelijk of een stap in de pilot het beoogde effect heeft. Een verklarende evaluatie is een stap verder. Het zoekt naar een verklaring waarom een stap een bepaald effect heeft. Hiervoor is gebruik gemaakt van uitgebreid literatuuronderzoek naar de methode van Gavin Andersson en naar verschijnselen in de pilot ((cultuur)verandering, nieuwe rollen voor bewoners en professionals, zelforganisatie en projectleiderschap).

De gebruikte onderzoeksmethoden tot nu toe zijn grotendeels kwalitatief van aard. Er is zowel gesproken met bewoners als professionals. Voor de eerste nulmeting is er met 8 actieve bewoners een cultuurinterview gehouden in de periode voor de Community Mapping. Het streefgetal was 10 bewoners, maar die hebben we niet weten te bereiken, omdat er simpelweg niet meer actieve bewoners getraceerd waren. Er is lage collectiviteit, aangezien je weinig patronen ziet. Het kan ook zijn dat het moeilijk is om collectiviteit te ontdekken, gezien het streefgetal niet is bereikt. Dit zou betekenen dat meer interviews gewenst zijn. Daarnaast zou dit ook iets zeggen over de cultuur van de bewoners: weinig collectiviteit zichtbaar tussen actieve bewoners. In deze interviews is de mindset en het gedrag in kaart gebracht en zijn er open vragen gesteld over de organisatie en deelname van bewonersinitiatieven, de effecten hiervan en de mogelijkheden en beperkingen van deze activiteiten. In het plan van aanpak is omschreven dat de cultuurinterviews als diepgang op de vragenlijst zouden dienen. De vragenlijst zou worden afgenomen op de Community Mapping dag, maar er is voor gekozen dit op een later moment te doen gezien het geringe aantal aanwezige bewoners. In deze rapportage wordt al inzicht gegeven in de mentaliteit van de bewoners, maar een volgende rapportage zal de verbinding leggen tussen de vragenlijst en de cultuurinterviews. Verder is er uitgebreid gesproken met de betrokken organisaties uit de projectgroep en partnergroep, door middel van logboekgesprekken. Ten slotte was de observatie van activiteiten van de projectgroep en vergaderingen van de projectgroep en partnergroep onderdeel van de monitoring en evaluatie.

Om de wetenschappelijkheid van het onderzoek aan te tonen staan de begrippen betrouwbaarheid en validiteit centraal. Een betrouwbaar onderzoek is voldoende secuur en systematisch uitgevoerd. Hierdoor zijn resultaten niet vertekend door subjectiviteit van de onderzoekers. Hetzelfde onderzoek uitgevoerd door andere onderzoekers moet dezelfde resultaten opleveren.<sup>30</sup>

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

Als een onderzoek valide is wordt er gemeten wat je zegt te meten. Oftewel: leidt de onderzoeksopzet

---

<sup>30</sup> Zie Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods (fourth edition)*. California: Sage Inc.

tot inzicht in het zelforganiserend vermogen van bewoners en de mentaliteit van professionals en bewoners? Aangezien dit een tussenrapportage is er nog geen antwoord gegeven op de hoofdvraag en alle deelvragen, maar op een gedeelte hiervan. Voor alle onderdelen van het onderzoek is gebruik gemaakt van parallele onderzoeksinstrumenten. Deze bieden inzicht in de onderzochte werkelijkheid. Als deze duiden op eenzelfde werkelijkheid, dan is er sprake van validiteit. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van observatie en logboekgesprekken om het proces vast te leggen. Voor de observatie is gebruik gemaakt van een kijkplan en de logboekgesprekken zijn een diepgang op eerdere observaties. Bij het inzichtelijk maken van de mentaliteit van actieve bewoners in de cultuurinterviews zijn er, naast het meten van de mindset en gedrag via een bepaalde methode, ook open vragen gesteld. De cultuurinterviews zijn ingericht aan de hand van een onderzoeksopzet, wat eerder onderwerp is geweest van een promotieonderzoek. Dit is de eerste keer dat er cultuuronderzoek wordt gedaan in wijken in plaats van in organisaties. Bij de verwerking is de procedure hierop afgestemd.

© Hogeschool van Amsterdam  
Januari 2013

**Lectoraat Management van Cultuurverandering / opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming**  
Kenniscentrum Maatschappij en Recht  
Wibautstraat 80-86  
Postbus 1025  
1000 BA Amsterdam  
[www.hva.nl/cultuurverandering](http://www.hva.nl/cultuurverandering)