

# FIELDLAB ONDERNEMEND PARTICIPEREN VANUIT DE WIJK

## PUBLIEKSSAMENVATTING EINDRAPPORTAGE

Maart 2020

Anna de Zeeuw  
Maarten Hogenstijn  
Wander Meulemans  
Julie Ferguson



## FIELDLAB ONDERNEMEND PARTICIPEREN

Het fieldlab Ondernemend participeren vanuit de wijk is een samenwerking tussen de gemeente Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam en wijkinitiatieven zoals bewonersverbanden, sociale ondernemingen, en locaties van welzijnsinstellingen in de wijk.

### AANLEIDING

De aanleiding voor het fieldlab vormde een gemeentelijke pilot uit 2017. De term Ondernemend participeren staat in die zin voor een werkwijze van de gemeente Amsterdam. Hierbij oriënteert een uitkeringsgerechtigde Amsterdammer zich op de mogelijkheden van ondernemerschap om op een duurzame manier zelfstandig inkomen te vergaren, en zo economisch te participeren in de samenleving. Het gaat om mensen met een (latente) wens tot ondernemen of ondernemende activiteiten en een ondersteuningsbehoefte daarbij. Het gaat om activiteiten die erop gericht zijn mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een sterkere rol te geven in het vormgeven van hun eigen toekomst, met nadruk op hun ondernemersmogelijkheden. Binnen de gemeente Amsterdam wordt hier vanuit Werk, Participatie en Inkomen (WPI) uitvoering aan gegeven door middel van verschillende regelingen.

### UITGANGSPUNT EN HOOFDVRAAG

Het uitgangspunt van dit onderzoek was dat wijknetwerken van gemeente, welzijnsinstellingen en lokale initiatieven van betekenis kunnen zijn in het bereiken van de bovengenoemde doelgroep tot in de haarvaten van de buurten, ook vanwege hun aansluiting op de leefwereld van bewoners. Het is deze diversiteit van soorten initiatieven die de situatie ook complex maakt.

De hoofdvraag van het Fieldlab Ondernemend participeren is: 'Hoe kan een duurzame ondersteuningsstructuur voor kleinschalig ondernemerschap en ondernemend participeren in de wijk gecreëerd worden?'

Het doel van dit rapport is om een beeld te schetsen van deelnemers en de samenwerking tussen gemeente en initiatieven in de wijk en hun relaties met deelnemers, op basis van analyse van het proces in drie stadsdelen/buurten. Tijdens het onderzoek bleek al snel dat initiatieven minder drempels en een bredere doelgroep hanteerden met diverse uitkeringsachtergronden: naast de bijstand bijvoorbeeld UWV of WIA, dan de gemeente voor ondernemend participeren.

### DE FIELDLABTOUR; LEEROMGEVING VOOR DEELNEMERS

Fieldlab Ondernemend participeren vanuit de wijk heeft de vorm gehad van een actieonderzoek, dat plaatsvond in 2018 en 2019. Het onderzoek richtte zich enerzijds op de aanbod kant (gemeente en initiatieven) en anderzijds op de vraagkant (de deelnemers). Stappen binnen het fieldlab bestonden uit de inventarisatie van relevante (wijk)initiatieven in Amsterdam, het ontwerp en monitoring van een leeromgeving voor deelnemers in de wijk, en het creëren van verbinding tussen spelers in de

wijk. Via enkele initiatieven werden deelnemers ondersteund met een workshopserie "Is ondernemen wat voor mij?". Hierdoor konden we leercondities in verschillende settings onderzoeken en best practices en uitwisselingsvormen vanuit de vragen van deelnemers destilleren. Deze aanpak kreeg de vorm van een fieldlabtour langs verschillende stadsdelen.

Uit de leeromgeving met deelnemers vloeiden diverse praktische conclusies voort zoals:

- Het starten bij "de persoon" in plaats van het ondernemerschapsidee biedt een basis voor mensen zonder idee en blijkt een stap die deelnemers met een idee veelal hadden overgeslagen;
- Reflecteren is geen vanzelfsprekend gegeven. Er is vrij intensieve begeleiding bij nodig;
- Het werken met verschillende interactieve en creatieve werkvormen stelt mensen met verschillende talenten en voorkeuren in staat zich uit te drukken met het "onder woorden brengen" in een andere vorm. Het blijkt ook bevorderlijk voor de concentratie tijdens de sessies; Vooral uitleg met beeld werkt goed;
- Duidelijke communicatie rondom inhoud en wat te verwachten is cruciaal, met name voor mensen die op zoek zijn naar praktische tips/begeleiding bij het schrijven van een ondernemersplan;
- Het afsluiten van de sessies met een certificaat werkt stimulerend in de aanwezigheid en geeft een gevoel van trots.

Daarbij werden deelnemers ondersteund door HvA BOOT in samenwerking met de wijkinitiatieven. Ter ondersteuning hiervan werd een inventarisatie van soorten initiatieven en gemeentelijke aanspreekpunten verwerkt in een digitale kaart en weergegeven op de website ondernemendparticiperen.nl. Bij de tour vonden tevens dialogosessies plaats en zijn samenwerkingsnetwerken in enkele stadsdelen verkend. Er zijn drie wijken in de stad geselecteerd: West, Zuid en Oost. Uiteindelijk is er een challenge in het leven geroepen waarop initiatieven zijn uitgenodigd voorstellen in te dienen waarbij het perspectief is verbreed door een landelijke jury te betrekken.

### LESSEN VOOR DE TOEKOMST OP DRIE SCHAALNIVEAUS

In het rapport wordt daarnaast aan de hand van reflecties vanuit theorie en de schaalniveaus individu, wijk en stad gekeken naar lessen voor de toekomst. Hier bouwen we voort op de eerdere rapportage Polderen met kennis II (Essen e.a., 2018<sup>1</sup>). Het gaat om de vraag hoe een duurzame ondersteuningsstructuur rond ondernemend participeren en ondernemerschap in de wijk gecreëerd kan worden. We focussen ons hier primair op de lessen voor de gemeente.

1 Essen, E., de Zeeuw, A., van Wijk, E., Hogenstijn, M., & Meulemans, W. (2018). Polderen met kennis II: leren met partners over ondernemend participeren en kleinschalig ondernemerschap in de wijk. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Urban Management.



## LEREN VAN DEELNEMERS

### **Zorg voor veiligheid, vertrouwen, toegankelijkheid en duidelijkheid**

In de beginfase van het fieldlab zijn drie basisvoorwaarden geformuleerd waaraan moet worden voldaan om mensen in staat te stellen deel te nemen aan activiteiten rond ondernemend participeren: veiligheid, vertrouwen en toegankelijkheid. Op basis van de ervaringen in het fieldlab voegen we daar 'duidelijkheid' aan toe.

In het fieldlab zijn waardevolle ervaringen opgedaan over leren in netwerken in de wijk. Tegelijk moet geconstateerd worden dat aan de basisvoorwaarden voor deelnemers nog niet geheel wordt voldaan.

- Op het gebied van veiligheid en vertrouwen is vooral de positie van deelnemers in een uitkeringssituatie (meestal bijstand) ingewikkeld. Zij moeten omgaan met klantmanagers die een machtspositie hebben met betrekking tot hun uitkering. Vertrouwen en veiligheid zijn in deze situatie zeker niet vanzelfsprekend.
- De voorwaarde toegankelijkheid heeft een praktische en een inhoudelijke component. De praktische fysieke nabijheid kan vooral worden geboden door initiatieven in de wijk waar deelnemers wonen. De inhoudelijke toegankelijkheid heeft te maken met het (taal)niveau van de ondersteuning. Uit de praktijk blijkt dat het startniveau van deelnemers zeer sterk uiteen loopt, zodat een intake gevolgd door ondersteuning op maat nodig is.
- Aan de voorwaarde duidelijkheid wordt nog niet voldaan, zolang het einddoel van ondernemend participeren niet helder is. Voor de deelnemers in een uitkeringssituatie geldt verder dat er ook onduidelijkheid kan zijn over de verhouding tussen het gemeentelijke programma ondernemend participeren en de doelstellingen van initiatieven in de wijk.

### **Zet het perspectief van deelnemers centraal, en betrek hen binnen de community**

De verwachting was in 2019 dat via het gemeentelijk programma deelnemers betrokken zouden worden. Dit kwam met vertraging (beperkt) op gang. Daardoor was er minder rechtstreeks contact met de deelnemers. Hun input werd vooral opgehaald via de initiatieven. Voor een vervolg valt aan te bevelen om de doelgroep structureel in het fieldlab te betrekken, voor een constante 'reality check'.

## LEREN EN VERBINDEN IN DE WIJK

Om uitgangspunten te vinden voor een werkende collaborative governance van gemeente en initiatieven in de wijk refereren we aan het vorige hoofdstuk en tevens aan het tussentijdse onderzoek Polderen met kennis II. De kennis omtrent collaborative governance (het door de overheid, de gemeenschap, en de private sector gezamenlijk vormgeven en uitvoeren van beleid en bestuur), dat voor samenwerking tussen allerlei partijen een aantal elementen van cruciaal belang is om de raderen van de samenwerking soepel te laten draaien, ligt in lijn met de reflecties over leren en verbinden in het voorgaande hoofdstuk. Zo moeten er voldoende middelen en duidelijk afspraken zijn over te bereiken doelen en hoe deze bereikt moeten worden, en moet er sprake zijn van een gelijkwaardige motivatie. Onderstaand een aantal lessen.

### **Reflecteer regelmatig over te bereiken doelen en hoe deze bereikt worden, wees alert op verborgen verschillen**

Flexibiliteit van het netwerk is van waarde gezien de diversiteit aan kennisvragen, maar leidt ook tot 'verborgen' verschillen en diffusie met betrekking tot het realiseren van het doel. Het is van belang regelmatig te reflecteren over het doel, hoe dat vanuit de verschillende deelnemers wordt beschouwd, en waar aanscherping nodig is. De vraag is of 'ondernemend participeren' alleen kan worden gezien als een traject,

waaraan mensen meedoen die uiteindelijk hopelijk zelfstandig gaan ondernemen? Of is 'ondernemend participeren' niet alleen een weg maar ook een doel op zich – te weten een vorm van participeren waarin mensen zich op een meer permanente basis kunnen bevinden? Daarmee rijst tevens de vraag hoe een 'duurzame ondersteuningsstructuur' er vervolgens uitziet.

***Neem de doelstellingen van spelers binnen netwerken op wijkniveau als basis voor samenwerking, in plaats van de wettelijke regelingen***

We zagen verschil tussen het werken vanuit wettelijk perspectief op terugdringen van de bijstandspopulatie, en de drempelloze doelstellingen van initiatieven in de wijk, die ook Nuggers, en deelnemers WIA en en UWV achtergrond aantrokken. We hebben gezien dat als de gemeente wil samenwerken met initiatieven in de wijk, ondernemend participeren als gemeentelijke regeling een te specifiek uitgangspunt vormt om een wederkerig samenwerkingsnetwerk op te baseren. Dit ligt soms ver van doelstellingen van initiatieven af. Indien WPI en initiatieven met elkaar aan tafel zitten zonder intermedierende rol van een tussenpartij ontstaat soms een stagnering in de netwerksamenwerking waarbij gebrek aan vertrouwen of openheid kan optreden. Conclusie is daarnaast dat het levend houden van een dergelijk netwerk een grote zorgvuldigheid vereist en alleen goed kan functioneren met een wederzijdse open houding. Daarnaast is het belangrijk om heel zorgvuldig de doelstelling af te bakenen, en vervolgens zorgvuldig te bepalen wie er deelneemt aan de community.

**“Werk vanuit vertrouwen verder aan het ontwikkelen en onderhouden van netwerken, bouw vitale coalities met relevante partijen, organiseer peer support en ontsluit de collectieve intelligentie van netwerken.”  
(Hogendoorn e.a., in Helleman, G. (2019) ).**

***Geef een rol aan vertrouwde 'boundary spanners' binnen deze netwerken***

Een belangrijke les voor de leeromgeving in de wijk is dat een zo gelijkwaardig mogelijke verhouding tussen alle betrokkenen kan helpen om aan de basisvoorwaarden te voldoen. De vier groepen betrokkenen bij de community zijn gemeente, initiatieven en deelnemers, en kennisinstelling. Het fieldlab was een tijdelijk middel om een duurzame

community te ontwikkelen. Op het gebied van activering spelen bij de gemeente de botsende rollen van de overheid – als uitkeringsinstantie (bestaanszekerheid) t.o.v. de overheid als ontwikkelingsbevorderende partij. We hebben gezien dat onderling vertrouwen tussen gemeente en initiatieven vaak beperkt is. Er is een verschil tussen individuele mensen van de gemeente en de structuren die zij vertegenwoordigen. Betrokkenheid van een onafhankelijke partij, met een structurele lokale binding, blijft echter nodig om die duurzame community te faciliteren. Het is belangrijk is vanaf het begin te bepalen wie er voldoende belang bij heeft om dat doel te behartigen – en deze inspanning dus vanuit de gemeente te ondersteunen.

De stadsdelen en beheerders van wijklocaties lijken binnen de gemeente het meest geequipeerd om die ondersteuning te faciliteren: bijvoorbeeld een netwerk van het stadsdeel, een fonds of financier die niet direct in contact is met de deelnemers, waarbij de doelstellingen van de initiatieven leidend zijn.

***Werk aan vernieuwende financieringsconstructies***

Ongelijkheid speelt een rol in de verhoudingen tussen gemeente en kennisinstelling enerzijds; en initiatieven en deelnemers anderzijds. Over het element van financiering hierin moet zeker verder gedacht worden.

De initiatieven worden weliswaar in elke fase van ondernemend participeren betrokken, maar hun deelname wordt niet (structureel) financieel gefaciliteerd, zoals bij de gemeente of wijklocaties. Dit werd door initiatieven ervaren als problematisch. Initiatieven moeten immers ook financieel het hoofd boven water houden. Enkele initiatieven vonden het fieldlab vanuit hun eigen doelstellingen erg belangrijk, hadden de mogelijkheid hier veel eigen tijd in te steken en deden dit dan ook. De betrokkenheid van andere initiatieven was of werd minder intensief.

De verhoudingen rondom geld waren ook zichtbaar in de laatste fase van het fieldlab bij de challenge. Hierbij konden initiatieven kans maken op een budget, als hun plannen werden goedgekeurd door een jury die door het fieldlab was samengesteld. Slechts een klein deel van initiatieven ging hierop in, mede omdat de financieringsvraag die gepaard ging met de uitnodiging hiermee niet op voorhand was opgelost. Ongelijke verhoudingen rondom geld zijn niet gemakkelijk op te lossen. Interessant zijn in dit licht broodfondsen en microfinancieringsconstructies die de afhankelijkheid van overheid en subsidiegevers wegnemen zodat meer uitgegaan kan worden van een "level playing field gedachte".

**“Volg het ritme van het maatschappelijk initiatief: zorg bij het ondersteunen van initiatieven dat hun taal en levenscyclus leidend is voor de afspraken die worden gemaakt en laat bestuurlijke en ambtelijke processen niet domineren.” Meerkerk, J. en Majoor S. In Helleman G. (2019).**

## LEREN EN VERBINDEN BINNEN HET STADSBREDE NETWERK:

### ***Faciliteer als gemeente sterke wijknetwerken en besteed veel aandacht aan wederzijdse verwachtingen.***

Uit voorgaande lessen komt een aantal vragen naar voren:

- Voor de gemeente: Hoe kunnen we inzetten op een lerende organisatie als gemeente enerzijds en het waarborgen van de continuïteit en opbouw van netwerken rond activering op langere termijn anderzijds? Hoe kunnen we inzetten op lerende professionals en de rol van verbindende ‘boundary spanners’ in de wijk beleggen bij onze participatieprofessionals en een lerend netwerk stimuleren rondom duurzame ondersteuningsstructuur voor kleinschalig ondernemerschap in de wijk. Hoe kunnen we goed omgaan met verwachtingen van de gemeente in dat kader?
- Voor initiatiefnemers: Welke voorstellen kunnen we samen doen om in te zetten op ontwikkeling van samenwerkende netwerken in de wijk?
- Voor kennisinstellingen: Hoe kunnen we leerprocessen in de stad faciliteren en ondersteunen en tegelijkertijd de autonomie van deze leerprocessen waarborgen? Hoe kunnen initiatieven (ook via netwerken) beter geëquipeerd worden, en kennisinstellingen daarop inspelen om lokaal leren te bevorderen?
- Voor fondsen: Hoe stimuleren we fondsvorming voor ondersteuning van deelnemers en de ontwikkeling van initiatieven die bezig zijn met activering met een langere termijn perspectief?

Deze vragen geven aan dat er nog veel werk aan de winkel is, om een vruchtbare leeromgeving te creëren tussen gemeente, initiatieven, lokale deelnemers en kennisinstellingen, voor een verdere doorontwikkeling van de mogelijkheden tot ondernemend participeren in de wijk. De vraag waar het voor het gezamenlijke (stadsbrede) netwerk van bovengenoemde organisaties in de stad om gaat blijft: Hoe kunnen we met elkaar uitgaan van de kracht van de deelnemers in de wijk en erop inzetten en te ondersteunen in hun samenwerking?

## EINDCONCLUSIE

Een drietal bevindingen uit dit onderzoek bleken van cruciaal belang in een complexe setting als deze, waarbij allerlei partijen in de wijk samenwerkten volgens het principe van “collaborative governance”. Deze bevindingen zijn: het maken van duidelijk afspraken; beschikken over voldoende middelen; en zorgvuldig overwegen wie er deelneemt. Daarnaast bleken als randvoorwaarden dat er voldoende duidelijk gedeelde motivatie is over welke doelen verschillende betrokkenen samen wil bereiken; en dat er duidelijkheid is over hoe ze deze doelen denken te bereiken.

Terugkijkend op de fieldlabperiode is duidelijk geworden dat de daadwerkelijke uitvoering van “collaborative governance” in deze setting (nog) te ambitieus was, ondanks de wens om volgens dit principe te werken aan het vormgeven van ondernemend participeren vanuit de wijk.

Als betrokken partijen bij Ondernemend participeren vanuit de wijk in onderlinge samenwerking met het thema verder gaan, is het van groot belang dat de verschillende groepen op wijkniveau elkaar nog diepgaander leren kennen. Dat is een gezonde basis om met elkaar te onderzoeken wat ondernemend participeren voor ieder van hen betekent, wat ze als betrokkenen daar nu in willen bereiken, en hoe dat vervolgens samen te realiseren is.

‘Hoe kunnen we met elkaar de deelnemers in de wijk ondersteunen uitgaande van hun kracht?’ is een taaie, maar belangrijke vraag. Hoewel het antwoord nog steeds gevonden moet worden kunnen de lessen uit dit rapport ons hopelijk een stap verder brengen.



© Hogeschool van Amsterdam  
Maart 2020

### **COLOFON**

HvA Urban Management  
Anna de Zeeuw, Maarten Hogenstijn, Wander Meulemans en Julie Ferguson

Met dank aan:

Gemeente Amsterdam: Johanna Lagarde, Marcus Jacobs, Monique Verhoeven, Ellen ten Voorde en anderen.  
BOOT (Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling): Marije Kelderman-Ebbers  
Overigen: Maartje Bos en Sylvia de Goede, Phlip Korthals-Altes, Ria Braaf, Madelon Bos, Nies Medema  
en vele andere initiatiefnemers en sociaal ondernemers.