

Goud in de buurt

Over de rol van professionals in capaciteitsgerichte buurtontwikkeling

Maarten Davelaar
Lex Veldboer

Februari 2008

Deze publicatie is mede
mogelijk gemaakt door



Inhoud

1	Ruimte maken voor bewonerstalent	5
2	De familie van capaciteitsgerichte benaderingen - familieportret	9
3	Dilemma's in de uitvoering	17
4	De kijk van professionals	21
5	Rode draden voor de toekomst	37
6	Checklist capaciteitsgerichte buurtontwikkeling	41
7	Geraadpleegde literatuur en websites	47

1 *Ruimte maken voor bewonerstalent*

In de huidige lokale en landelijke plannen voor wijkverbetering is er veel plaats voor ‘de stem’ en ‘het initiatief’ van wijkbewoners. Denk bijvoorbeeld aan buurtbudgetten en aan het concept van de bewoner als buurteigenaar. Deze trend uit zich ook in de bereidheid van gemeenten en corporaties om interactief, samen met bewoners plannen te smeden (ook als die plannen lopende procedures, inspraaktermijnen en ambtelijke taakstellingen doorkruisen). Minister Vogelaar ziet op haar beurt graag prachtwijken voor zich, en de burger als coproductent van beleid. Daarvoor kijkt zij verder dan alleen de bekende participatie-elite die normaal op dit soort activiteiten afkomt. Het gaat juist ook om burgers die op het eerste gezicht wat onopvallend, soms berustend, door het leven gaan. Belangrijk is dat zij meer invloed kunnen uitoefenen op hun woonomgeving. Dat is nuttig voor henzelf, maar ook voor de samenhang in de buurt.

De Nederlandse wijkaanpak lijkt, mede door Vogelaar, op te schuiven naar het Engelse model. In de New Deal for Communities is ‘citizen capacity at the neighbourhood level’ het beginpunt. Plannen moeten ‘community led’ zijn en uitgaan van de vaardigheden en talenten van bewoners, anders krijgen de institutionele partners geen geld uit de nationale fondsen. Inspraak, instemming en officiële bewonersvertegenwoordiging in corporatiebesturen zijn voorwaarden voor landelijke financiering. Zo ver is het in Nederland nog niet. Dat heeft deels te maken met andere institutionele verhoudingen, maar ook met ‘concurrerende’ trends.

Naast deze capaciteitsgerichte benaderingen zien we ook een opleving van paternalisme; tegenwoordig omgedoopt tot assertief beleid dat mensen voor hun eigen bestwil in beweging probeert te krijgen. Deze aanpak verkent niet alleen ongevraagd de vraag van bewoners, maar is ook sterk sturend en dwingend van opzet en strekt zich in toenemende mate uit tot ‘achter de voordeur’. Een andere beleidstrend is dat niet alle heil en hulp van de overheid

moet worden verwacht, maar ook van ‘betere’ burens. De Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) veronderstelt bijvoorbeeld dat buurtgenoten zich voor elkaar willen inzetten, maar ook voor een betere buurt.

Te midden van deze ontwikkelingen is een wijkaanpak in opkomst die uitgaat van de krachten en capaciteiten van bewoners. Misschien is dit ook bedoeld om tegenwicht te bieden aan wijkbeleid dat sterk fysiek of corrigerend van karakter is. Het is een aanpak die niet de eigen onmacht, maar juist de eigen potenties, vaardigheden en kwaliteiten benadrukt. Om sociale uitval tegen te gaan en de sociaaleconomische positie van bewoners op achterstand te verbeteren moeten hun vaardigheden ontwikkeld worden. Hun talent mag niet verspild worden. Er moet flink (en soms corrigerend) in dat talent worden geïnvesteerd, want veel mensen beschikken nog niet over de benodigde startkwalificaties, of belangrijke communicatieve en sociale vaardigheden. In de praktijk is deze benadering zowel straffend (‘beheersend’) als helpend (‘ontplooiend’) van opzet. We concentreren ons hier op talentprojecten die leefbaarheid en sociale cohesie voorop stellen en het accent voornamelijk leggen op ontplooiing.

Wie vertrouwen geeft aan een wijk, zal vertrouwen oogsten. En wie zelfvertrouwen heeft, zal ook een ander eerder vertrouwen. Juist deze basisgedachten maken het belangrijk dat een wijkaanpak die zich richt op buurtontwikkeling en sociale cohesie in elk geval deels ‘community led’ moet zijn. Beleidsmakers lijken dat te onderkennen en proberen het ‘Goud in de buurt’ te delven. Maar hoe doe je dat? Wat zijn valkuilen en waar moet je op letten? In deze brochure gaan we op zoek naar oudere en recente lessen over deze benadering. Dat doen we op basis van literatuurstudie en casebeschrijvingen, maar we baseren ons ook sterk op professionals die ervaring hebben met deze benadering. De werkconferentie Goud in de buurt - delven met beleid! van maandag 29 oktober 2007 voor professionals die betrokken zijn bij de capaciteitsbenadering, vormt een belangrijke inspiratiebron. De citaten in deze brochure zijn gebaseerd op de inbreng van professionals tijdens die conferentie die werd georganiseerd door het Oranje Fonds en het Verwey-Jonker Instituut.

Veel van deze professionals spelen een rol in lokale programma's waarin de buurt aan zet is, waarin eerst geluisterd wordt en dan pas een plan wordt gesmeed. De vragen van deze professionals lopen uiteen. Hoe geef je zo'n aanpak een plek in het bestaande krachtenveld? Hoe aanwezig moet je zijn in het organiseren van de bewonersstem? Waar leidt het uiteindelijk toe? Leidt het echt tot participatie van overheden en instanties (wooncorporaties) in burgerinitiatief, of wordt het een nieuwe vorm van bewonersparticipatie in overheidsbeleid?

En waar staan zulke projecten politiek gezien? Het benadrukken van het goede roept in het Post-Fortuyn-tijdperk vraagtekens op. Worden de problemen wel benoemd, wordt er niet te veel weggekeken van wat er niet goed gaat? Leidt het niet tot pampieren? Een tweede reactie en zorg is dat het aanspreken van bewonerscapaciteiten een voorbijgaande trend is die even onderdeel is van de projectencarrousel en dan weer naar de achtergrond zal verdwijnen. Er is nadrukkelijk geen behoefte aan 'incidentele' methodes. Nee, het moet duurzaam en stevig verankerd zijn.

Al deze vragen en zorgen maken duidelijk dat de capaciteitsgerichte aanpak zijn plek nog moet veroveren. Maar het kan ook zo zijn dat de capaciteitsgerichte buurtontwikkeling voor een historische kans staat. Waar de fysieke en paternalistische invalshoek vooral het 'halflege glas' benadrukken, zet men hier vooral in op het 'halfvolle' glas. En dat geeft hoe dan ook een aanvullend perspectief.

Er zijn een aantal redenen om de capaciteitsgerichte buurtontwikkeling meer te belichten. Allereerst blijft de aandacht voor dit soort benaderingen achter bij die voor meer probleemgerichte aanpakken. Zeker, de krachtbenadering staat momenteel volop in de belangstelling, maar er is tot nu toe veel minder precies (onderzoeksmatig) naar gekeken dan bij corrigerende interventies. Dat geldt in bijzondere mate voor de rol van de professionals. Ten tweede is het tijd om ervaringen bij elkaar te brengen en lessen te trekken, omdat er ondertussen in de praktijk wel veel ervaringen zijn opgedaan. Er is behoefte aan projectoverstijgende kennis, met gerichte aandacht voor de rol en positie van de uitvoerders.

Deze brochure biedt verschillende ingrediënten voor projectoverstijgende kennis. We bieden ten eerste een beknopt overzicht van enkele methoden uit de familie van capaciteitsgerichte buurtontwikkeling. Vervolgens schetsen we een aantal dilemma's die vaak terugkeren in de uitvoering van deze benadering. Daarna staan de ervaringen van professionals centraal. Afsluitend biedt de brochure een aantal rode draden en een checklist met tips voor degenen die capaciteitsgericht in buurten en wijken gaan werken, of projecten willen begeleiden en financieren. Het zijn vooral de aansporingen van praktijkwerkers aan zichzelf en anderen. Bijgebracht met het oog op (nog) betere projecten voor (nog) betere buurten.

2 *De familie van capaciteitsgerichte benaderingen – familieportret*

Capaciteitsgerichte benaderingen hebben een aantal raakvlakken. De grondgedachte en de opbouw van deze methoden zijn terug te voeren op bepaalde basisprincipes:

1. *De overeenkomst in de grondgedachte*

Alle aanpakken vertonen verwantschap met gedachtes over zelfsturing, subsidiariteit, zelfredzaamheid, open 'civil societies', of leefwerelden die beschermd moeten worden tegen systeemwerelden. Deze stromingen delen de gedachte dat hoe meer initiatief en eigenaarschap er in de samenleving ligt, hoe vitaler de samenleving is. De typisch Nederlandse aanvulling is dat de schaal waarop dit alles gestalte krijgt, de buurt of wijk is. De capaciteitsgerichte aanpak is sterk territoriaal en bovendien sterk naar binnen gericht.

2. *De overeenkomst in opbouw*

Benaderingen die het aanboren en stimuleren van de capaciteiten van buurtbewoners voorop stellen, doorlopen idealiter steeds drie stappen in een proces van buurtontwikkeling van binnenuit:

- empowerment van individuele buurtbewoners (inventariseren en ontwikkelen van talent);
- versterken van onderlinge netwerken;
- ontplooiën en mobiliseren van steun voor gezamenlijke activiteiten die bijdragen aan bewonersdoelen.

Familiaire projecten

Als we spreken van een familie van capaciteitsgerichte benaderingen, doemt meteen de vraag op: wie reken je wel of niet tot de familie? Wij redeneren hierin voorlopig pragmatisch: het gaat om projecten die de genoemde grondgedachte delen. Tegelijkertijd

beseffen we dat ieder graag zijn uniciteit koestert. En dat het minder aantrekkelijk is om als aangetrouwde neef dan als stamvader gezien te worden. We leggen dus de klemtoon op de overeenkomsten, maar verliezen de verschillen niet uit het oog. We doen dat door vier stromingen te bespreken, aan de hand van een paar opmerkelijke projecten. Ze onderscheiden zich vooral van elkaar doordat ze andere accenten leggen in de eerste fase van de aanpak. Zo is in *Asset-Based Community Development* (ABCD) individuele empowerment sterk gelinkt aan netwerkvorming. In het project *Kan Wél* staat vooral het individuele niveau voorop; het doel is dat bewoners hun goede ideeën kunnen omzetten in concrete maatregelen. Binnen de familie van capaciteitsgerichte benaderingen kan het accent ook liggen op de onderlinge wederkerigheid in de relaties tussen bewoners. Dit is een centraal thema in ruil- of koppelingssystemen, zoals *TijdVoorElkaar*. De *Presentiebenadering* is tot slot een voorbeeld van een duurzame, tijdsintensieve opzet waarbij de professional luistert naar de bewoners en werkt vanuit hun mogelijkheden. Al deze benaderingen hebben voldoende gemeen om tot dezelfde familie gerekend te worden. Maar ook belangrijk: ze verschillen genoeg om ze goed tegen elkaar af te zetten en met elkaar te vergelijken.

Daarmee houdt het natuurlijk niet op: er worden steeds meer varianten ingebracht. De familie is groter en uitgebreider dan we vaak denken. Toch menen we dat de vier door ons onderscheiden stromingen een goed beeld geven van de capaciteitenaanpak.

Hierna behandelen we de vier benaderingen in vogelvlucht.

Asset-based community development – en varianten

De vorm van capaciteitsgestuurde buurtontwikkeling die de meeste bekendheid geniet is de ABCD-benadering (Asset-Based Community Development). Onder andere het Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken (LSA) heeft deze methode rond 2000 geïmporteerd uit de Verenigde Staten. ABCD is naar de Nederlandse situatie

vertaald,¹ beschreven en geëvalueerd door verschillende kennisinstututen zoals de Hogeschool Fontys, het Verwey-Jonker Instituut en het NIZW (nu Movisie).

ABCD heeft vooral een andere manier van kijken naar wijken: niet de problemen, maar de mogelijkheden van bewoners staan centraal. De grondleggers van de methode, John McKnight en John Kretzmann, zijn ervan overtuigd dat je buurten en wijken opbouwt door je te richten op de positieve kwaliteiten en capaciteiten van mensen in die buurt. Dat kan door aan te sluiten op bestaande buurtnetwerken en die te versterken, en door het kapitaal van buurtinstututies aan te boren. Je moet, met andere woorden, niet beginnen bij de problemen (het halflege glas), maar bij de potenties, bij de verborgen mogelijkheden die er onder buurtbewoners schuilgaan (het halfvolle glas) en zo werken aan in economisch, cultureel en sociaal opzicht vitale buurten.

De ABCD-aanpak werkt vanuit een vast stramien: van het maken van een nieuwe wijkkaart (inventarisatie van het vermogen van een buurt), via het verbinden van mensen en groepen, tot het gezamenlijk formuleren van lange- en korte termijndoelen voor de buurt, tot ten slotte het organiseren van steun van buiten. Tegelijkertijd krijgt het proces van buurtopbouw-van-binnenuit vele verschillende en altijd unieke vormen, zo beklemtonen de ABCD-voorstanders. Het gaat nergens hetzelfde en ook nergens vanzelf. Het kan overigens ook flink mislopen.

¹ Het Amerikaanse origineel van ABCD spreekt buurtbewoners in eerste instantie aan op economische potenties (zoals ondernemerszin en vaardigheden die te gelde te maken zijn) en probeert de wijkconomie nieuw leven in te blazen. In Nederland ligt het accent sterker op leefbaarheid en sociale cohesie. Als bewoners doelen vrijelijk kunnen stellen, dan lijken ze elkaar vooral te vinden rond leefbaarheid. Dat bewoners ‘als collectief’ deze agenda hebben, is niet erg verwonderlijk, gezien de aandacht voor deze vragen. Bovendien zijn arme mensen in Nederland, vergeleken met de VS, maar voor een beperkt deel afhankelijk van ‘de buurt’ of naasten, door de sociale zekerheid. De nieuwe nadruk op de sociale liftfunctie van steden plaatst wijkconomie en individuele stijging wel weer meer op de voorgrond.

Helaas biedt de ABCD-literatuur voor die laatste situaties niet veel houvast. Handreikingen voor het omgaan met conflicten of het vlottrekken van het proces als de communicatie tussen buurtbewoners niet in harmonie wil verlopen, ontbreken goeddeels. Desondanks ligt de waarde van de ABCD-benadering zonder twijfel in dat heel precies kijken naar de in een wijk verscholen schatten. Veel informele kwaliteiten blijven op het eerste gezicht verborgen omdat ze niet opvallen, of verstopt zijn in netwerken die geen contact met de lokale overheid hebben. Terwijl mensen met zulke capaciteiten wel een belangrijke bijdrage leveren aan de dynamiek van een wijk. De ABCD-aanpak is erop gericht om hen te bereiken.

De eerste toepassing van ABCD in Nederland vond plaats in de Eindhovense wijken Woensel West en LijmbEEK. In de eerste wijk liep het project naar verloop van tijd vast. Van de tweede wijk werd in een evaluatie na drie jaar vastgesteld dat de wijk van een matte wijk, zonder veel samenhang of activiteiten, was veranderd in een veel actievere wijk, met meer onderlinge netwerkjes. 'Een succesfactor is dat alle activiteiten 'inside out' zijn, ofwel bewoners bepalen zelf wat zij doen en wat zij niet doen. Zij zijn 100% eigenaar van ABCD en de activiteiten. (...) Het is misschien wel typerend dat de twee activiteiten die het minste zelfredzaam zijn, de bewonerscommissie en de veiligheidsgroep, sterk aangestuurd worden door externe bronnen' werd in 2003 in een evaluatie vastgesteld.

ABCD subvarianten

Vergeleken met ABCD-toepassingen die dicht bij het origineel zijn gebleven, zien we in aanverwante projecten vaak een iets sterkere betrokkenheid van professionals. Het Rotterdamse project 'Aandacht voor Bewoners Capaciteiten (oud-)Delfshaven', dat is geïnitieerd door een woningcorporatie, zet bijvoorbeeld stevig in op begeleiders. Twee professionals opereren vanuit een centrale ruimte in de wijk, 'het web' en inventariseren van daaruit wat de wijk nodig heeft, los van de gangbare manier van plannen maken en uitvoeren. Bijzonder voor de Nederlandse context is de gecombineerde aandacht voor de sociale en economische ontplooiing van individuen. De corporatie zet haar (onbenutte) bezit aan bedrijfsruimte praktisch in om initiatieven snel mogelijk te maken. Goed

voor bewoners die willen starten als ondernemer, maar ook goed voor de levendigheid van de wijk.

Talentvolle Buurt in Zutphen kent als hoofddoelen het verhogen van de kwaliteit van sociale relaties in de buurt en het stimuleren van grotere verantwoordelijkheid door de bewoners. Via huisbezoeken, portiekgesprekken en een 'buurthuiskamer' zijn behoeften gepeild. Al snel bleek dat het actieve bewonerskader vrijwel nihil was. Ook bleek dat slechts een handjevol bewoners initiatief wilde of kon nemen om de onderlinge contacten in de buurt te stimuleren. Het ondersteunen van bewoners bij het smeden van plannen voor hun buurt was nog lang niet aan de orde. Daarom werd een 'voorfase' ingelast en grepen de buurtwerkers terug op traditioneel buurtopbouwwerk: door zelf activiteiten aan te bieden is geprobeerd een goede voedingsbodem voor ontmoeting te creëren, zoals met een kinderclub en ontmoetingsmomenten voor jonge moeders.

Omdat ABCD zich niet specifiek richt op multiculturele wijkontwikkeling kwam de welzijnsinstelling in Leiden met een variant: ABCD-multicultureel. Een bewonersgroep in een buurt met veel verschillende etnische groepen ging ermee aan de slag. De aanpak besteedt veel aandacht aan het samenleven op basis van diversiteit en wederzijds respect en - uiteraard - aan een evenwichtige participatie van de verschillende groepen in de betreffende buurt. Dit project kon niet tot volle wasdom komen, onder meer door spanningen tussen actieve bewoners.

Kan Wél!

De nieuwe aanpak van het LSA - Kan Wél - hoort eveneens binnen de familie van capaciteitsgerichte benaderingen. Met steun van onder andere woningcorporaties gingen in 2006 in veertien wijken 'ontwikkelingswerkers' aan de slag. Kan Wél hanteert net als 'Can Do' (een in Engeland ontwikkelde wijkaanpak) de ABCD-uitgangspunten. Kan Wél is te zien als een reactie op de institutionalisering die volgens LSA-voorman Henk Cornelissen steeds meer opdringt in de 'klassieke' ABCD-projecten. Kan Wél begint met de ondersteuning van een individuele bewoner die een idee wil omzetten in actie. De bewoner blijft van begin tot einde 'projectei-

genaar'. De ontwikkelingswerker denkt mee over de praktische uitvoerbaarheid en ondersteunt bij de uitvoering van een plan. De focus op doen, op ondernemerschap, maakt ook dat Kan Wél redelijk goed allochtone bewoners - die in de regel minder met overlegvormen hebben - weet aan te spreken, zo blijkt uit een recente evaluatie (2007). Moeilijkdoenerij rond de afstemming met gemeentelijke plannen wordt als het even kan vermeden. Het uitgangspunt is om dicht bij de belevingswereld van de bewoners te blijven, hoewel ook hier, net als bij veel andere 'lichte organisaties', 'institutionaliseringdruk' wordt gevoeld. Met het individuele accent is het opbouwen van netwerken en het samenwerken aan collectieve doelen naar de achtergrond geschoven. Er is meer opportuniteit, alert zijn en snel inspelen op mensen die op dat moment concreet iets willen. Dat waarderen bewoners in Kan Wél. Tegelijkertijd kan dat ook betekenen dat de doelen uiteenlopen: 'Voor bewoners is het realiseren van hun idee het centrale doel; voor Kan Wél is het een middel om sociale binding in de wijk te stimuleren,' concluderen de onderzoekers van de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.

TijdVoorElkaar

ABCD heeft ook een verwantschap met onderlinge ruilprojecten en hulpdiensten. Ruilkringen zoals Time Banks en het intussen wat naar de achtergrond verdwenen Lets (Local Exchange and Trade Systems), bieden ruimte voor het uitwisselen van goederen en diensten binnen een netwerk. Vaak wordt betaald met alternatieve valuta, maar ook vindt ruil plaats via (losse) vormen van wederkerigheid. Het project TijdVoorElkaar wil de uitwisseling van diensten tussen wijkbewoners stimuleren. TijdVoorElkaar bestaat uit een combinatie van een website waar vraag en aanbod samenkomen en een persoon - sociaal makelaar - die de uitwisseling van diensten faciliteert en stimuleert. De rol van de professional is feitelijk beperkt tot bemiddeling. Het gaat vooral om de wederkerigheid tussen bewoners. Het project kent drie doelstellingen: het vergroten van de sociale samenhang, het verstevigen van het lokale vrijwilligerswerk en tot slot de participatie en integratie van kwetsbare groepen.

TijdVoorElkaar is afgeleid van de Engelse Time Banks. De werkwijze verschilt van individueel vrijwilligerswerk in de buurt door de expliciete nadruk op de vorming van netwerken. En het gaat om wederzijdse hulp; mensen kunnen zowel de rol hebben van hulpvrager als van hulpverlener. Het is dus minder individualistisch dan Kan Wél, maar ook iets minder collectief dan ABCD: het gaat immers vooral om wisselende een op een contacten. Tegelijkertijd blijkt uit een evaluatie dat TijdVoorElkaar bijdraagt aan sociale samenhang.

Achter TijdVoorElkaar steekt de overtuiging dat niet alle mensen in de huidige geïndividualiseerde samenleving zomaar aan verbanden kunnen meedoen. Dit geldt voor participatie in het arbeidsproces, maar ook voor de eigen bijdrage aan een leefbare buurt. TijdVoorElkaar gaat ervan uit dat sterke sociale netwerken op buurtniveau ervoor kunnen zorgen dat mensen zich veilig en gewaardeerd voelen, betrokken voelen, zorg dragen voor hun omgeving en elkaar, en minder afhankelijk zijn van geld en overheid. Beide constatering, dat netwerken van belang zijn om individuen hun bijdrage te laten leveren én dat deze netwerken in de huidige samenleving onder druk staan, roepen de noodzaak op om buurtbewoners eigentijdse hulp te bieden.

Presentiebenadering

Het traditionele buurtopbouwwerk kent van oudsher een onderstroom die is gericht op het aanboren van capaciteiten en het rustig opkweken van nieuwe verbanden. Om dit overeind te houden, moet flink worden opgeroeid tegen de dominante aanpak van drang en dwang. Dit opbouwwerk lijkt aansluiting te hebben bij een benadering die zijn oorsprong heeft in het kerkelijke buurtwerk: de Presentiebenadering (Baart, 2001). Na het Angelsaksische offensief van Asset-Based Community Development, Can Do! en Time Banks komen we zo terecht bij het eerste oer-Hollandse product. De Presentiebenadering geeft een methodisch kader waarbinnen de professional met een open agenda, zonder gerichte doelstelling vooraf, een buurt ingaat. De enige inzet is aanvankelijk om 'er te zijn', te observeren en goed contact te leggen, door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de leefwereld van mensen. Professionals zijn niet in eerste en zelfs niet in tweede instantie gericht op het

oplossen van problemen. Ze hebben vooral aandacht voor zaken in een mensenleven die wel lopen, of voor de ‘tragische’ kanten in iemands bestaan waarvoor geen oplossing is (Baart 2001; Davelaar & De Meere, 2005). Buurtpastores en anderen die deze zeer uitgewerkte methode toepassen - inclusief competentieomschrijvingen, scholingsdagen en een eigen netwerk - blijven gewoonlijk langdurig werkzaam in dezelfde buurt. De presentiebenadering plaatst deze aanpak tegenover de praktijk van een gejaagde professional die vanuit een bureau bezig is zijn projectenwaaier af te werken. Een voorbeeld vormt een project van het Buurtpastoraat in de rivierenwijk in Utrecht rond buurtcentrum ‘Het Trefpunt’. Presentie wordt als methode ook toegepast in andere sectoren, zoals de zorg en de GGZ. In Apeldoorn combineert de welzijnsorganisatie elementen uit de ABCD- en Presentiebenaderingen.

3 *Dilemma's in de uitvoering*

Hoe ga je weloverwogen van start?

Het is vaak het enthousiasme van een ambtenaar, bestuurder of welzijnsorganisatie dat de aanzet betekent voor een talentaanpak (als alternatief voor een probleembenadering). In wezen dus een tamelijk topdown begin voor een bottom-up benadering. En dat is voor de professional niet altijd een gemakkelijke start. De beroepskracht is uitvoerder van andermans plan en moet het eigenaarschap daarvan ook nog eens snel van de 'top' bij de bewoners zien te krijgen. Maar daarvoor bieden de concepten nauwelijks een startklaar pakket.

Om te beginnen is een goede voorbereiding nodig. Die voorbereidingsfase bevat in theorie het opstellen van een gedeelde probleem- en capaciteitanalyse van de buurt en het identificeren en kiezen van doelen. Hoe krijgt de professional dat voor elkaar? En welke vrijheid heeft hij of zij daarbij om tot een lokaal passend model te komen? Een volgend punt in de startprocedure is om genoeg bewegingsvrijheid in te bouwen voor tussentijdse bijstellingen. Het ideaal is duidelijk, maar de praktijk is weerbarstig. Veel professionals kunnen alleen maar dromen van een eigen 'discretionaire' handelingsvrijheid.

Hoe ga je om met het half lege glas?

Empowerment initiatieven worden soms flink doorkruist door problemen. Hoe blijf je opbouwend als bewoners vooral 'oud zeer' en individuele problemen aandragen en niet hun talenten? Het is een sterke, waardevolle keuze om niet de problemen, maar de capaciteiten en potenties van buurten en hun bewoners als vertrekpunt te nemen. Maar als je graaft naar het goud in de buurt, delf je altijd ook minder aantrekkelijke zaken op. De methode geeft weinig handvatten hoe met dit half lege glas om te gaan. De kans is echter groot dat bewoners in achterstandswijken op voorhand weinig vertrouwen hebben in instanties, in zichzelf en in elkaar.

Dat het aanboren van nieuw buurttalent in deze situatie niet eenvoudig is, kunnen vele sociale werkers vanuit hun praktijkervaring bevestigen. Ook buurtbewoners die in het kader van de ABCD-aanpak langs de deur zijn gegaan, weten dat maar weinig mensen spontaan mee willen werken aan het invullen van een vaardigheidstest, maar wel graag kwijt willen wat er allemaal beter moet in de buurt. Voor het zoeken van talenten, voor mensen die ‘aan zet’ willen zijn in de buurt, wordt in de praktijk vaak snel teruggevallen op de bestaande sociale kaart (wat weten we van de mensen die hier wonen?) en op het netwerk van professionals (‘ken jij nog iemand die mee wil doen?’). Soms wordt ook begonnen met een ‘voorhoede’ van actieve bewoners. Kortom: hoe krijg je bewoners mee, hoe win je hun vertrouwen voor het project?

Wat vraagt de capaciteitsgerichte benadering van professionals?

Professionals maken (vaak) het verschil. Maar welke competenties moeten deze uitvoerders eigenlijk bezitten, verkrijgen of versterken om bewonersondersteuning te optimaliseren? Wanneer moeten men terughoudend zijn, wanneer actief, wanneer doenerig, wanneer meer reflectief? Kunnen professionals met hun opleidingsbagage uit de voeten of is meer competentieontwikkeling nodig?

Een belangrijke vraag hierbij is welk type professional eigenlijk het beste past. Moet die vooral kunnen aansluiten bij het ‘binnenperspectief’ van bewoners? De ideale professional in deze benadering lijkt iemand die afstand houdt van de instanties, die aansluit bij de agenda van bewoners, hun ambities, hun activiteiten. En die voor een lange, vaste periode werkzaam is. Vooral de Presentiebenadering pleit hiervoor. Toch zijn er ook nadelen verbonden aan nabijheid: er zijn veel formatieplaatsen (fte’s) nodig om ‘present’ te zijn, en het is voor nabije professionals soms lastiger een eigen positie in te nemen. Zij worden immers al snel als ‘een van ons’ gezien, als een verlengde van het binnenperspectief. Er wordt soms loyaliteit gevraagd die niet altijd kan worden gegeven (met als ‘straf’ dat men niet langer tot de onzen wordt gerekend).

Zorgen actieve instituties voor actieve burgers?

De grondgedachte van de capaciteitsgerichte benadering is dat hoe meer het initiatief en eigenaarschap in de samenleving ligt, hoe vitaler de samenleving kan zijn. Macht moet als het ware uit verschillende centra komen. Dat zien we deels al gebeuren in de Nederlandse stadsbuurten, maar vooral op het institutionele niveau. De corporaties (en projectontwikkelaars) worden steeds meer de grote spelers, die met of naast de lokale overheid de regie ter hand nemen bij de stedelijke en sociale vernieuwing. Niet automatisch delen bewoners in die spreiding van de macht. Aanhangers van de capaciteitsgerichte benadering zien dit al snel als een spel tussen de institutionele krachten waarbij burgers het nakijken hebben. Maar zijn (verbanden van) burgers niet ook gediend bij instituties?

Een belangrijke les uit het verleden blijkt te zijn dat zelforganiserend vermogen voortdurend impulsen nodig heeft. Het is een vaak aangehaalde logica in het denken over burgerschap, dat juist sterke, actieve, ondersteunende overheden en organisaties actieve burgers creëren. Stimulering en erkenning zijn beide nodig om meerdere mensen tegelijk over de (vertrouwens)drempel te krijgen. Voordat van burgers kan worden gevraagd actief te zijn en verantwoordelijkheid te nemen, is het belangrijk daar mogelijkheden voor te bieden. Met andere woorden: 'Mensen maken de stad, mits de stad van mensen burgers maakt.'

Ook bij capaciteitsgerichte benaderingen zijn dus actieve overheden en corporaties nodig. Maar dat betekent ook schipperen en laveren tussen verschillende sturingslogica's, verschillende operaties en verantwoordingsmechanismen. Hoe verhouden het stimuleren van het zelforganiserend vermogen en het geven van zeggenschap aan bewoners zich tot de steeds hardere eis van meetbare doelstellingen en prestatieafspraken?

4 *De kijk van professionals*

4.1 *Het belang van een goed startpakket*

De beginfase van projecten kent nogal wat voetangels. Hoe ga je weloverwogen van start, hoe richt je je project goed in? En hoeveel zeggenschap heb je als professional over bepaalde keuzes?

Bouwen aan buurten

Werkgebied: Orden en Zevenhuizen, Apeldoorn.

Omschrijving project: In een tweetal buurten met flats leggen professionals contact met bewoners. Ze werken samen ideeën uit om meer bewoners met elkaar in contact te brengen. Hieruit vloeien buurtfeestjes voort, sport en spelactiviteiten, onderlinge hulp en grotere inzet voor leefbaarheid in de buurt (inclusief grotere bereidheid klachten te melden).

Doelstelling: Versterken van sociale netwerken in buurten.

Methode: Een open opdracht gaf ruimte voor experimenteren met een combinatie van de ABCD- en Presentiebenadering.

Bijzonderheden rol professional(s): Vanuit de constatering dat veel ervaren opbouwwerkers nog maar weinig uren echt in de buurt aanwezig zijn, is er juist inzet van deze duurdere krachten: ‘Mensen met ervaring moeten het vergadercircuit uit en de wijk weer in.’

Looptijd: Twee jaar, na afloop gedeeltelijk in reguliere werkplannen opgenomen.

(Moeder)organisatie: Stichting Wisselwerk.

Financier(s): Provincie Gelderland, sinds verlenging eigen middelen: gemeente Apeldoorn.

Opdrachtgever(s): Gemeente Apeldoorn.

Lieneke Boven (Welzijnsorganisatie Wisselwerk, Apeldoorn) stond voor deze vragen bij het project ‘Bouwen aan buurten’. De opdracht in Apeldoorn was het versterken van sociale netwerken in

buurten. Provincie en gemeente wilden het experiment aangaan en hielden de opdracht open. Er was voor Wisselwerk volop ruimte voor een eigen analyse en voor onorthodoxe methoden. In de aanloopfase constateerde Boven dat er bijna geen opbouwwerkers in de geselecteerde buurt rondliepen, met uitzondering van enkele stagiaires. Zij wist haar manager te overtuigen van de noodzaak duurdere krachten met meer ervaring in te zetten, voor een aanpak die elementen uit de ABCD- en de presentiebenadering combineert. De medewerkers moesten het vergadercircuit uit en present zijn in de wijk om de sociale verhoudingen te verkennen, de verhalen op te snuiven en contacten te leggen. Een belangrijke les volgens Boven: 'Zorg dat je erbij bent in de buurt zodat je kunt meepraten en de verhalen kunt doorvertellen. Dan sta je ook sterker tegenover ambtenaren en managers.'

De echte start pakte vervolgens minder goed uit. De ABCD-vragenlijsten om bewonerstalenten te scouten, bleken in de praktijk te formeel te zijn. Dit is snel bijgesteld. Het werkte beter om zonder agenda de buurt in te gaan, aan te bellen en mensen hun verhaal te laten vertellen ('hoe is het wonen hier?'). Bewoners met gelijke interesses werden met elkaar in contact gebracht of wisten elkaar uit zichzelf te vinden. Uit kleine activiteiten ontstonden zo allerlei sociale netwerkjes, vaak op ad hoc basis. Dit was zowel een sterkte als een zwakte van de aanpak. 'Is dit alles?' vroegen bewoners (en bestuurders) zich soms af. Tegelijkertijd vonden ze het kleine, het alledaagse ervan, ook belangrijk.

Bouwen aan buurten heeft ertoe geleid dat de welzijnsstichting zich explicieter is gaan richten op het aanzwengelen van processen. In plaats van eindproducten te formuleren (zoveel bijeenkomsten organiseren met zoveel bewoners), leveren de medewerkers nu 'diensten'. Daarin zit veel meer wisselwerking: tussen professionals en bewoners, maar ook tussen professionals en opdrachtgevers, zoals de gemeenteammbtenaren. Vanaf het begin van de projecten levert die wisselwerking meerwaarde op.

TijdVoorElkaar

Werkgebied: Hoograven en Lunetten (Utrecht-Zuid).

Omschrijving project: TijdVoorElkaar wil uitwisseling van diensten tussen wijkbewoners stimuleren. Het laat vraag en aanbod samenkomen via een website en werkt met een sociaal makelaar die de uitwisseling van diensten faciliteert en stimuleert.

Doelstelling: Het vergroten van de sociale samenhang, het verstevigen van het lokale vrijwilligerswerk en bevorderen van de participatie en integratie van kwetsbare groepen.

Methode: Individueel ruilsysteem voor onderlinge hulp gebaseerd op Time Banks concept (U.K.).

Bijzonderheden rol professional(s): Actieve bemiddeling door de sociaal makelaar rond een eerste contact tussen vragers en bieders speelt een grotere rol dan aanvankelijk was voorzien. Wel is de rol van de sociaal makelaar verschoven van het 'er bovenop zitten' naar een rol meer op afstand.

Looptijd: Proeffase twee jaar, nu reguliere activiteit

Financier(s): Proeffase: Oranje Fonds, VSB Fonds, SKaN Fonds, K.F. Heinfonds, gemeente Utrecht, re-integratiegelden. Nu: gemeente Utrecht op basis van jaarlijkse offerte Welzijnsorganisatie.

Partner(s): Welzijnsorganisatie Portes.

Pascal van Wanrooy heeft de tijd-ruilbank TijdVoorElkaar ontwikkeld en opgezet in Utrecht-Zuid. Zijn motivatie komt voort uit bezorgdheid: het natuurlijke contact tussen mensen in de buurt is teveel teruggelopen. Je moet als bewoner een drempel over om bijvoorbeeld bij de burens aan te bellen. De vraag naar contact is er wel, maar de structuur ontbreekt. Met zijn ruilsysteem probeert Van Wanrooy daar verandering in te brengen. Als organisator moet je volgens hem vanaf het begin de aanpak beschouwen als een middel, en niet als doel. Het gaat niet om het aantal transacties, maar om de informele netwerken die ontstaan en de dwarsverbanden die kunnen groeien.

Volgens Van Wanrooy hebben beroepskrachten vaak te weinig mogelijkheden om op soortgelijke manieren als in Apeldoorn en Utrecht een project vorm te geven of (bij) te sturen. Dat leidt volgens hem tot verlamming in het welzijnswerk. 'Wees niet te volgzzaam naar projecten die klaarliggen. Laat je horen. In sommige

buurten kun je niet snel scoren, zeg dat als je dat voorziet.'

Belangrijkste boodschap van Van Wanrooy: Speel het spel mee, en wees creatief.

De discussie over professionals die klem zitten tussen de vraag van het management (snel, snel, snel) en de klant (aandacht, aandacht, aandacht) is al vaker gevoerd. Veel werkers voelen zich gevangen in procedures en tijdschrijfeisen, en zien die creativiteit ernstig ingeperkt. Er wordt dan ook jaloers gekeken naar Apeldoorn waar men de vrijheid heeft genomen om de wijk in te gaan. 'Het levert voor bewoners meer op en het komt ten goede aan de positie van de professional.'

Hoe dat de buurt ingaan precies moet, roept nog wel vragen op. Ga je het verhaal zoeken achter de statistieken of grote concepten (zoals buurtbinding) of kijk je juist vanuit 'het kleine' en let je erop hoe mensen elkaar bejegenen? Zoals wie er bijvoorbeeld goede communicatieve vaardigheden heeft, of een bepaald charisma. Een ander punt is welk begrippenkader je daarbij gebruikt. Welke methodes pas je toe, met wie loop je mee? Hoe filter je verhalen van bewoners, of moet je dat juist niet doen? Dergelijke belangrijke vragen doen zich voor in de fase van het kwartier maken. Hoe dan ook, de ervaringen lijken te onderstrepen dat enige presentie op straat in de beginfase belangrijk is. Je moet de tijd krijgen om 'een relatie met de buurt aan te gaan', en dus ook eisen dat je de tijd hebt om een aanpak uit te proberen in een wijk.

Betekent dit dat opdrachtgever, management of bewoners dan bij aanvang geen (afrekenbare) einddoelen meer moeten stellen? Het lijkt verstandig wel een aantal ijkpunten te benoemen, zoals het aantal contacten tussen burens, de mate van wederzijdse hulp, het zelfvertrouwen, het onderlinge vertrouwen, het aantal bewonersinitiatieven, of de meldbereidheid bij klachten. Andere werkers geven de voorkeur aan het formuleren van bredere einddoelen voor professionals, zoals het dynamiseren van sociale en bestuurlijke processen, en het verbreden ('verder dan de toch al bekende voorhoede') en verbinden van netwerken.

We zetten de aanbevelingen van professionals rond het thema 'starten en kiezen' kort op een rij:

- Start geen project zonder voortraject; gebruik de kennis die wijkverkenner opdoen als ze zich goed in een wijk verdiepen. Zij signaleren behoeften, onvrede, haarden van activisme, tekorten aan zorg: echt maatwerk wordt mogelijk.
- Laat je als professional horen bij de keuze van een methode.
- Zorg dat je in de buurt aanwezig bent om verhalen te 'halen'. Sla een brug tussen praktijk en beleid, tussen buurt en bestuur en management.
- Let erop dat de doelen niet van 'beton' zijn: een project moet een groeistrategie/scenario bevatten.
- Laat de opdrachtgever zich actief opstellen. Laat hem meedenken en meeleren.

4.2 Stevige sociale problemen zijn niet te negeren

Empowerment initiatieven worden soms flink doorkruist door problemen. Hoe blijf je opbouwend als bewoners vooral problemen aandragen en niet hun talenten? Als bewoners bovendien weinig vertrouwen hebben in instanties, in zichzelf en in elkaar? In zulke gevallen domineren - in elk geval bij aanvang - de 'tekorten'.

Talentvolle Buurt

Werkgebied: Flats (circa 476 bewoners, 238 huishoudens) in Voorsteralee Kwartier Zuid, Zutphen.

Omschrijving project: (Mede)organiseren van ontmoetingen en activiteiten van bewoners onderling en van bewoners met (buurt)functionarissen, geven van positieve impulsen aan talenten van mensen, individuele ondersteuning.

Doelstelling: Met gebruik van de talenten van bewoners de sociale cohesie bevorderen, vergroten verantwoordelijkheidsgevoel van bewoners voor de buurt.

Methode: Talentbenadering, sterke gelijkenis met ABCD-opbouw van buurtontwikkeling. In praktijk gemengd met klassieke aanpakken uit buurtopbouwwerk en jongerenwerk. Sinds 2007 uren voor individuele hulpverlening (Vangnetfunctie).

Bijzonderheden rol professional(s): Aandeel van directe actie bij individuele problemen (coachen) is gegroeid. Vertrouwen winnen, vertrouwen geven en verbinden zijn belangrijke uitgangspunten.
Looptijd: Twee fasen sinds 2003, in 2008 start een derde fase.
(Moeder)organisatie: Stichting Welzijnswerk Zutphen.
Financier(s): Gemeente Zutphen, Provincie Gelderland, Woonbedrijf leder1.
Opdrachtgever(s): Gemeente Zutphen.
Partner(s): Woonbedrijf leder1, gemeente Zutphen, Stichting Welzijnswerk Zutphen.

‘Talentvolle Buurt’ in Zutphen en ABCD-multicultureel in Leiden kennen beide een sterke gelijkenis met de ABCD-opbouw van buurtontwikkeling. In Zutphen wilden lokale partijen (welzijnsorganisatie, wooncorporatie en de gemeente) de mate van participatie en samenhang in een geïsoleerd gelegen flatbuurt vergroten. Marinda van Hierden en Frank Oldenboom van Welzijnswerk Zutphen merkten al snel dat het erg lastig was om een stabiel actief bewonerskader op te bouwen. Ook bleek dat bewoners zelf geen initiatief wilden of konden nemen om de onderlinge contacten in de buurt te stimuleren. Het ondersteunen van bewoners bij het verzamelen van talenten of het smeden van plannen voor hun buurt was nog lang niet aan de orde. Het bleek noodzakelijk een ‘voorfase’ in te lassen waarin de buurtwerkers teruggrepen op meer traditioneel buurtopbouwwerk: door zelf activiteiten aan te bieden werd getracht een goede voedingsbodem voor ontmoeting te creëren.

Bovendien bleek meer individuele begeleiding nodig voor de vele kwetsbare bewoners. Deze Eerste Hulp Bij Tegenslagen bestaat uit praktische hulp, een luisterend oor en doorverwijzing naar bijvoorbeeld de Schuldhulpverlening of Voedselbank. Zo nodig overleggen de projectwerkers met schuldeisers of andere instanties (Vangnetteam, ROC, politie). Ze denken mee over activering en re-integratie: mensen kunnen daardoor actief zijn voor het buurtproject, maar tegelijkertijd met hulp van andere instanties hun leven op de rails krijgen.

ABCD-Multicultureel

Werkgebied: Flats (circa 1100 bewoners, 336 woningen) in Leiden Zuidwest.

Omschrijving project: Bewoners zelf verantwoordelijkheid geven in het betrekken van medebewoners, het opzetten van activiteiten en het zelf smeden van plannen voor een leefbare buurt. Talentenbemiddeling.

Doelstelling: Op zoek naar talenten, werken aan samenleven op basis van diversiteit en wederzijds respect.

Methode: ABCD, toegespitst op multiculturele wijkontwikkeling, opbouwwerkmethoden gericht op sociaalorganisatorische ontwikkeling.

Bijzonderheden rol professional(s): bewoners in sollicitatiecommissie, rol beroepskracht bij activiteiten blijft groot, veel aandacht voor conflictbemiddeling.

Looptijd: Januari 2004 tot juli 2005.

(Moeder)organisatie: Libertas Leiden (voorheen Leidse Welzijnsorganisatie).

Financier(s): Oranje Fonds en Fonds 1818; woningcorporatie Portaal stelde een woning in de wijk ter beschikking als kantoor/activiteitenruimte.

Opdrachtgever(s): Bewonerscommissie en Leidse Welzijnsorganisatie, nu Libertas Leiden.

Partner(s): Portaal.

Karen Bos, werkzaam voor Libertas Leiden, is betrokken bij een zelfontwikkelde variant op ABCD: ABCD-multicultureel. Het project is gericht op samenleven op basis van diversiteit en wederzijds respect. Daar ontbrak het sterk aan in de flats in Leiden Zuidwest. De voormalige voorstandsbuurt, met een heuse ballotagecommissie voor nieuwe huurders, trok later vanwege de ruime, goedkope woningen vooral gezinnen met sterk verschillende culturele achtergronden aan (33 nationaliteiten!). De wijk kent nogal veel mensen die moeite hebben om zich staande te houden. Dat kan komen door psychische problematiek, schuldenproblematiek of het lage inkomen (veel arme eenoudergezinnen). Weinig individueel zelfvertrouwen, een gering onderling sociaal vertrouwen, veel terugtrekgedrag en veel conflictjes tekenen de buurt. Met bovendien weinig participatie: enkele blanke autochtone oudere mannen (nog bewoners van het eerste uur), zonder veel contact in

de buurt, bevolkten de diverse commissies. Al eerder was ingezet op multiculturele wijkontwikkeling, maar de traditionele opbouwmethoden brachten weinig interetnische interactie op gang. ABCD-multicultureel gooide het over een andere boeg. Nieuwe bewoners werden geworven om als gemengde groep langs de deuren te gaan. Zij konden zo uitgroeien tot nieuw kader. Helaas kon niet worden voorkomen dat een aantal malen op rij een stevig groepje slonk van tien naar twee personen. Bos: 'Zo heb je een 'kader' en zo is iedereen weer weg.'

Net als in Zutphen (en Apeldoorn) gooide men in Leiden het roer om. De ABCD-bewonersgroep werd omgevormd naar een activiteitencommissie. Elk lid nam een concrete, korte termijntaak op zich, te beginnen met het organiseren en werven van bewoners voor inloopbijeenkomsten. Deze kleinschalige activiteit leidde tot een vast groepje bezoekers die lief en leed met elkaar begonnen te delen. Deze omslag werkte. Het aantal activiteiten en daarmee actieve bewoners breidde zich snel uit. Als er nu iemand wegviel, was de impact veel minder.

In Zutphen en Leiden zijn enkele vergelijkbare lessen getrokken:

- In sommige buurten met veel 'ruis achter de voordeur' valt niet snel te scoren. Je moet eerst aandacht hebben voor individuele problemen, anders vind je geen aansluiting. Je moet erkennen dat in die gevallen de rol van de welzijnswerker anders kan zijn, groter, mede gericht op ondersteuning bij individuele problemen.
- Mensen 'moeten' al heel wat van instanties (solliciteren, cursussen volgen, hulpverlening). Een buurtproject is dan soms nog een extra claim. Het is belangrijk om niet te veeleisend te zijn; vraag geen moeilijke, langdurige inzet. Houdt de ruimte voor initiatief overzichtelijk en concreet.
- De les is eigenlijk dat mensen pas kunnen groeien als de individuele basis goed is. Talent is niet zomaar aanwezig (onbenut onder het tapijt, wachtend op ontdekking, klaar voor actie). Er moet eerst aan gewerkt worden, op een breed front, lopend van onderwijs tot zorg.
- Multiculturaliteit is een verzwarende omstandigheid. Het kan behulpzaam zijn om je te richten op overstijgende noemers (we

zijn allemaal bewoners, we zijn allemaal ouders, sporters) - in plaats van je te richten op het onderscheidende (denk aan de multiculti- barbecue).

4.3 *Laat de professional verschil maken*

Professionals maken vaak het verschil. Maar welke competenties moeten deze uitvoerders eigenlijk bezitten, verkrijgen of versterken om bewonersondersteuning te optimaliseren? Hoe kun je de capaciteitsgerichte benadering leren? Is langdurige betrokkenheid vereist, zoals de Presentiebenadering stelt, of kun je ook volstaan met tijdelijke impulsen van ingevlogen ervaren wijkontwikkelaars?

Het Trefpunt - betrokkenheid vanuit de Presentiebenadering

Werkgebied: Rivierenwijk Utrecht

Omschrijving project: Het Trefpunt is het middelpunt van een onofficiële buurtvereniging, gaandeweg gegroeid tot een open geheel van zo'n twaalf groepen en comités. Mensen vinden er ook gezelligheid en saamhorigheid, de informele mantelzorg wordt sterker.

Doelstelling: Op ongehaaste wijze, trouw en betrouwbaar contacten opbouwen met mensen. Vertrouwensrol vervullen. Mensen volgen en ondersteunen in hun verlangen activiteiten in de buurt op te zetten.

Methode: Presentiebenadering

Bijzonderheden rol professional(s): Vanuit welomschreven competenties, zonder vaststaande agenda aanwezig zijn in een buurt. Consequent meedenken vanuit de leefwereld van buurtbewoners.

Looptijd: Sinds 1992, telkens in termijnen van meerdere jaren verlengd.

(Moeder)organisatie: R.K. Buurtpastoraat Utrecht.

Financier(s): Diverse kerkelijke en niet kerkelijke fondsen.

Opdrachtgever(s): R.K. Bisdom Utrecht.

Een uitgebreide theorie over professioneel handelen vormt de kern van de Presentiebenadering. Titus Schlatmann, al veertien jaar buurtpastor in Utrecht, is halftime betrokken bij het project Het Trefpunt, van de Stichting Ruimte voor de Buurt in de Rivierenwijk. Het toepassen van de presentietheorie betekent voor hem het vaak aanwezig zijn in de buurt, veel met mensen spreken, zonder vaste

agenda werken en in het begin zelfs zonder kantoor. Op die manier kreeg hij contact met de buurtbewoners, ook met de meer kwetsbaren onder hen. Hij bracht ze bij elkaar en werd hun vertrouwenspersoon. Je moet wel buiten kantooruren aanwezig zijn, maar niet voortdurend, vindt Schlatmann. Ga ook niet wonen in de buurt is zijn advies, anders ben je continu met je werk bezig. Zijn ervaring is dat mensen ondanks hun eigen sores toch graag deelnemen aan activiteiten in hun buurt. Dat is emotioneel belangrijk. De buurtpastor bracht mensen bij elkaar. Na een comité voor jeugdactiviteiten ontstonden andere activiteiten, zoals buurtmaaltijden, een kledingsbeurs, vriendendienstproject en feesten. Dit groeide uit tot een levende 'boom' van ondertussen achttien clubjes met een eigen kleinschalig buurthuis, het Trefpunt. Van daaruit ontstaat regelmatig iets nieuws. Bovendien vinden mensen er gezelligheid en saamhorigheid. En mensen zoeken elkaar ook buiten de activiteiten om op: de informele zorg wordt sterker. Alle initiatieven zijn vormen van zelforganisatie.

Schlatmann is van mening dat een professional de volgende zeven competenties moet bezitten:

1. De competentie van volgehouden presentie: in staat zijn er te zijn bij mensen, geduld hebben, nabijheid, terugkomen, vertrouwen opbouwen, zoeken naar iemands verlangen.
2. Verbindende competenties: mensen uitnodigen naar elkaar, een neus hebben voor informele netwerken, een brugfunctie vervullen, bliksemafleider zijn.
3. Competentie voor procesbegeleiding: overleg faciliteren, coördineren, conflicten hanteren, procedures bewaken.
4. Competenties met betrekking tot de innerlijke gesteldheid: uithoudingsvermogen te midden van onhelderheid en onoplosbaarheid, innerlijke rust, geen 'dikke ik', je kwetsbaar opstellen.
5. Reflexieve competenties: steeds nadenken over werkervaringen, leren van ervaringen, waken voor onteigening, betrokken terughoudendheid tonen.
6. Instrumentele competentie: mensen helpen bij de gang door instituties, kunnen doorverwijzen, vaardigheden in aanvragen subsidies.

7. Spiritualiteit: de competentie ontvankelijk te zijn voor verrassingen, oog hebben voor wat terneerdrukt en wat positieve energie oplevert, nederig zijn, troost kunnen bieden, openheid opbrengen voor wonderlijke wendingen op de werkvloer. De vraag is of je deze benadering kunt leren. Voor een deel wel, denkt Schlatmann. De methode is wetenschappelijk onderbouwd, maar in haar toepassing persoonsgebonden. Het staat en valt bij het menselijke aspect: bij creativiteit en praktisch ingesteld zijn. Niet te groot worden, is het devies, want dan wordt het een instituut.

Nanne Boonstra analyseert voor het Verwey-Jonker Instituut onder andere de professionalisering van de welzijnssector en de aanpakken bij plein- en buurtprojecten. Hij werpt, zonder ze te willen beantwoorden, een aantal kritische vragen op. Zo vraagt hij zich af of de presentietheorie in deze tijd wel een grote toepassing kan krijgen in buurten. Nabije professionals doen prima werk, maar er zijn wel zeer veel formatieplaatsen nodig om present te zijn. Het is dus erg duur. Een tweede vraag is hoe effectief de presentiebenadering is. Het model is academisch ontwikkeld en gebaseerd op veldonderzoek, maar zijn de huidige projecten ook wetenschappelijk getoetst? Boonstra zou graag meer horen over wat de methode heeft opgeleverd. Ten slotte: het is duidelijk dat veel buurtprofessionals geporteerd zijn van deze methodiek, maar moet er dan niet veel gebeuren aan bijscholing en nieuwe rekrutering, of kunnen de bestaande werkers de presentie relatief eenvoudig in de vingers krijgen? En hoe is de aandacht voor deze benadering nu in de opleidingen?

Het blijkt dat de meeste beroepskrachten graag met elementen uit de Presentiebenadering willen werken. De randvoorwaarden zijn echter grotendeels afwezig. De opleidingen sluiten onvoldoende aan bij de praktijk. Als iemand vervolgens aan het werk gaat, blijkt dat de tijd op straat steeds meer beperkt wordt door allerlei registratie- en afstemmingsverplichtingen. De wijkwelzijnsorganisaties worden steeds groter. Maar door die schaalvergroting wordt geen tijd vrijgespeeld om de straat op te gaan, om het 'echte' werk te doen - integendeel. De teneur is dat directies beleid willen voeren dat met de overheid is uitonderhandeld, geen beleid op basis van praktijkervaringen van het eigen personeel.

Toch is dat geen wet van meden en perzen. Er zijn ook werkers die de ruimte nemen, veel op straat werken, met elementen van de presentiebenadering: 'En als ik resultaat boek, dan is mijn directie tevreden.' De methode helpt om ruimte te creëren en invulling te geven aan het eigen werk, benadrukt Schlatmann. Hij zelf heeft eerst ook hard moet werken voor subsidies, later ging dat makkelijker. Trek het initiatief dus naar je toe en sla de leerboeken open, is zijn advies. Het zal wel wennen zijn voor veel werkers, want de buurt moet de problemen aanwijzen. Je moet bottom-up werken. Dat is inderdaad tijdsintensief, maar 'laat daarom zoveel mogelijk doen door bewoners, die zitten al in de buurt en blijven er langer dan de meeste beroepskrachten.'

Ook al is het effect van de *toegepaste* methode niet wetenschappelijk aangetoond, Schlatmann gelooft erin. 'Mensen voelen zich serieus genomen en krijgen meer contact in de buurt. Ze ondersteunen elkaar. Het levert menselijkheid op.' Een manier om die opbrengst beter in beeld te brengen, is om de betrokken buurtbewoners te betrekken bij evaluaties en rapportages.

De vraag is, of de welzijnssector klaar is voor de Presentiebenadering. Een reden om daar vraagtekens bij te zetten is het gebrek aan geld voor bij- en omscholing. Het is ook onduidelijk of zo'n manier van werken nog van deze tijd is - 'die periode is voorbij'. Onder idealere omstandigheden zou de presentiewerker in elk geval moeten beschikken over kennis van de literatuur, praktijkkennis, reflectief lerend vermogen, veel menselijk inzicht en een normatieve betrokken houding. Maar men moet ook enig gezag opbouwen, om soms afwijken van het bewonersperspectief. En daarin staat de Presentiebenadering niet alleen: al deze zaken zijn nodig bij capaciteitsgerichte bewonersbenaderingen; ook ander buurtwerk kan er voordeel van hebben.

4.4 *Impulsen voor zelforganiserend vermogen uit meerdere hoeken*

De sociale samenhang in wijken en de individuele talentontwikkeling ligt niet alleen op het bord van (traditionele) welzijnprofessionals. Ook woningcorporaties zijn in toenemende mate betrokken bij

het verbeteren van het woonklimaat van buurten waar zij woningen bezitten. Hoe gaat dit alles samen en hoe verhoudt het institutionele niveau (samenwerking, tegenwerking) zich tot het welzijnswerk?

Kan Wél

Werkgebied: Wijken in 15 steden in Nederland.

Omschrijving project: Buurtcoaches mikken op twaalf initiatieven per wijk. € 2500 per project beschikbaar (plus eventueel aanvullende lokale sponsoring). Voorbeelden activiteiten: speeltuin opknappen, openbare ruimte of muren verfraaien, kunstproject, Sport en speldag.

Doelstelling: Empowerment, inventariseren en ontwikkelen van talenten, versterken netwerken.

Methode: Bewoners voeren zelf hun idee uit en blijven zelf eigenaar, mensen weten zelf heel goed wat nodig is in hun buurt. Bij goede ideeën snel actie. Bureaucratie vermijden.

Bijzonderheden rol professional(s): Actieve benadering van bewoners, op straat aanwezig zijn,

Looptijd: Vijftien maanden, na acht maanden tussenevaluatie.

(Moeder)organisatie/opdrachtgever: Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken (LSA).

Financier(s): Landelijk: Aedes, VROM. Lokaal: lokale corporaties, soms gemeenten.

Partner(s): Lokale corporaties.

Twee voorbeelden van bewonersprojecten waarbij corporaties aan het stuur staan, zijn Kan Wél in Alkmaar en Zaandam, en ABCD Delfshaven in Rotterdam. Zowel Sanderijn Saaltink, buurtcoach voor Kan Wél, als Sjanti Mahabier en Peet Marijnen die zijn verbonden aan het ABCD-project, werken mede in opdracht van woningbouwverenigingen aan het vergroten van de leefbaarheid. Het belang van de sociale pijler voor de 'harde kant' (woningcorporaties) is duidelijk aldus Marijnen: 'Woningcorporaties willen dat woningbezit geld oplevert, en dat begint met een leuke leefomgeving. Een corporatie betaalt een hoge prijs voor verloedering.'

In de kern streven beide projecten hetzelfde na: het inventariseren en ontwikkelen van talenten, en bewoners in staat stellen daar iets mee te doen. ABCD onderscheidt zich door een wat duidelijker aandacht voor de economische kant, terwijl Kan Wél

zich meer richt op leefbaarheid. Kan Wél heeft daarnaast vooral het karakter van ‘hit en run’, terwijl ABCD langdurig wordt ingezet, met ook oog voor netwerkvorming. Marijnen: ‘ABCD heeft levenslang gekregen.’

Zowel Saaltink als Marijnen zijn in het begin gestuit op de nodige weerstand bij welzijnsorganisaties. ‘Alsof je werk wegpakt.’ Het valt dus niet altijd mee om je als ‘vreemdeling’ op het werkterrein van de welzijnsprofessionals te begeven. De instellingen op hun beurt vroegen zich af: ‘Waarom hebben wij dat geld niet gekregen?’ Veel aspecten van welzijnswerk die zijn wegbezuinigd, keren bij de woningcorporaties terug, zoals *outreaching* werk. Ook de relatief grote vrijheid is iets dat welzijnswerkers vooral uit het verleden kennen.

Corporaties hebben inderdaad veel minder te maken met regels en procedures. Saaltink: ‘Wij voeren meteen actie, mensen raken gemotiveerd tot op het bot.’ Snelle acties, de zogeheten *quick wins*, kunnen veel goeds doen om het vertrouwen te winnen. Marijnen gelooft meer in de lange aanpak. ‘Als je de lopende projecten van lager opgeleide mensen niet ondersteunt, donderen ze in elkaar. Als ik zeg, ik ben weg, dan gaat de computerclub binnen enkele maanden op zijn gat. Hetzelfde geldt voor het buurtouder preventieteam: jij bent het houvast voor ze. Je moet het blijven ondersteunen en dan betaalt het zich uit. Het is van belang voor de leefomgeving van de wijk, het zorgt voor een betere reputatie.’

ABCD Delfshaven (Aandacht voor Bewonerscapaciteiten Oud-Delfshaven)

Werkgebied: Oud-Delfshaven, (7000 inwoners).

Omschrijving project: ABCD Delfshaven is een aanpak om de sociale en economische kansen van de buurt en de bewoners te vergroten.

Doelstelling: Het vergroten van economische en sociale competenties van de wijk en zijn bewoners. Individueel: ontdekken van kwaliteiten en ontwikkeling van zelfvertrouwen, het stimuleren van ondernemerschap en economische zelfredzaamheid. Wijkniveau: het uitbreiden van netwerken en sociale initiatieven, de verbetering van het vestigingsklimaat en het vergroten van de levendigheid in de wijk.

Methodie: ABCD Delfshaven werkt met twee professionals vanuit een centraal punt in de wijk. Deze professionals worden bijgestaan door deskundigen op het terrein van wijkontwikkeling (het 'dreamteam'). Er is geen vaste methodiek, uitgangspunt is het aansluiten bij de behoeften van de bewoners en de wijk.

Bijzonderheden rol professional(s): Een combinatie van twee type werkers: een met goede contacten met bewoners, door jarenlange werkzaamheden in de wijk voor de woningcorporatie. De ander richt zich vooral op de zakelijke kant.

Looptijd: Sinds 2003 - 2014

(Moeder)organisatie: Corporatie Woonbron.

Financier(s): Woonbron, Europese Unie D2 gelden, Deelgemeente.

Partners: Delphi opbouwwerk, Wijkpolitie, Deelgemeente, bewonersorganisaties.

Naast weerstand van welzijnsprofessionals kan het zijn dat bewonerscommissies zich gepasseerd voelen door een aanpak die zich niet op hen richt. De angst kan leven dat nieuw geworven bewoners de oude garde veel tegengas gaan geven. Kortom, hier zijn posities in het geding. Dat vraagt om een voorzichtige aanpak. De grootste gevoeligheid in de relatie tussen corporaties en bewoners zit echter in de vaak dubbele positie van corporaties. Zowel Kan Wél als ABCD werken in gebieden waar ook herstructurering aan de orde is. Deze initiatieven gaan gewoon door. Saaltink neemt geen standpunt in, maar zorgt wel dat mensen zich kunnen laten horen. Marijnen licht toe dat de ABCD-professionals in Delfshaven de mensen vertellen dat 'het blok plat gaat' en hen daarna op weg helpen bij het vinden van een nieuwe woning. Hij probeert vaak wat te schipperen bij zijn bazen: 'Dan vraag ik of de ingreep niet wat kan worden uitgesteld of vertraagd, zodat mensen geen financiële problemen krijgen. Je moet wel iets hebben om voor te strijden.' Daarnaast maken ze in Delfshaven van de nood een deugd. Panden die gesloopt gaan worden, kunnen 'om niet' en tijdelijk beschikbaar gesteld worden aan bewonersinitiatieven of startende creatieve beroepen.

Een succesfactor in Delfshaven is de deugdelijke projectstructuur. Verbindingen tussen niveaus en verschillende diensten zijn van begin af aan goed gelegd. De betrokkenheid van buurtmeesters

biedt uitstekende mogelijkheden om contacten te leggen met bewoners die zich niet hebben georganiseerd of waarmee traditioneel weinig of geen contacten zijn. De inzet van een straatmanager ter bevordering van ondernemerschap stimuleert bedrijvigheid op specifieke plekken. Anderzijds bleek na de start dat binnen de eigen organisatie (woningcorporatie) de binnen het project opgedane kennis over (bewoners in) de wijk niet optimaal werd gebruikt. De linkerhand van de corporatie wist niet altijd wat de rechterhand deed. Ook stug reagerende instanties die 'te procedureel en bureaucratisch denken', hadden soms een remmende werking. Het stimuleren van het zelforganiserend vermogen in de buurt sluit niet altijd aan op de verschillende logica's van diensten als de vuilophaaldienst en de sociale dienst.

Welzijnsprofessionals begrijpen de komst van wooncorporaties in het werkveld uiteindelijk wel. En ze zien ook de positieve kant. Het is een stimulans voor de wijkaanpak. De corporaties hebben er direct belang bij dat hun huurders zich goed voelen en beschikken over voldoende geld om een permanente inzet mogelijk te maken.

Kan Wél en ABCD Delfshaven zijn 'buitenboordconstructies' met een eigen plek, eigen namen en titulatuur (de professionals van ABCD Delfshaven noemen zich niet medewerker van de corporatie, maar 'spinnen'). Maar die eigenheid is wel eindig. De corporatie kan de sociale professional in het gareel 'dwingen', bijvoorbeeld bij een herstructureringsoperatie. Niet altijd kunnen deze professionals dus aan de kant van de bewoners staan. Maar als de belangen wel samenvallen zijn corporaties belangrijke ontwikkelaars van bewonerscapaciteiten.

5 *Rode draden voor de toekomst*

De capaciteitsgerichte benadering biedt een nieuwe frisse kijk op (probleem)wijken. Begonnen wordt niet met het probleemverhaal, maar wat mensen wél kunnen. Juist die scoop kan al bevrijdend werken. Tegelijkertijd blijkt uit de ervaringen van professionals dat oude vraagstukken blijven opspelen.

De pioniersprojecten laten zien dat de ontwikkeling van buurttalent gebaat is bij sterke ondersteuners. Zelforganiserend vermogen heeft voortdurend impulsen nodig, van instituties en van professionals. Juist sterke, actieve, ondersteunende overheden, welzijnsorganisaties en corporaties kunnen actieve burgers creëren. Voordat van burgers kan worden gevraagd actief te zijn en verantwoordelijkheid te nemen, is het belangrijk daar mogelijkheden voor te creëren.

Binnen dat organisatorische krachtenspel zoeken (welzijns)professionals ruimte voor zichzelf. Ze missen soms als beroepsgroep het vertrouwen om een Kan Wél-houding uit te stralen. De vrijheid om je inbreng zelf vorm te geven, in beleidsplannen, en op straat, zou meer genomen kunnen worden. Die professionele vrijheid moet weer heroverd worden. Of preciezer: zorg als sociaal werker ervoor dat je professionaliteit meetelt: dat je een eigen oordeel kunt vormen en dat je dat oordeel in kunt brengen bij managers en bestuurders, ook die van je eigen organisatie. Vertel je verhaal!

Onder professionals bestaat een duidelijke behoefte aan meer kennis over de capaciteitsgerichte benadering en aan onderlinge uitwisseling over aanpakken. Omdat zij de benadering tot een succes willen maken. Ten bate van de vernieuwing van hun werk en als nieuwe kans voor burgers en buurten.

Het ‘werken aan netwerken’ is vaak het moeilijkste en meest abstracte onderdeel van de talentaanpak. Bij het *empoweren* van individuen en het ondersteunen van burgers bij concrete, gezamenlijke activiteiten, lijken de initiatieven wat soepeler in de plooi te vallen, maar als netwerkvorming op het menu staat, kijken de uitvoerders elkaar wat ongemakkelijk aan. Op basis hiervan kan een Nederlands amendement op het ABCD-model geopperd worden voor de volgorde in de stapsgewijze opbouw. Eerst *empoweren*, dan gezamenlijke acties en ten slotte netwerkvorming, zo lijkt de les. Pas vanuit een aanleiding, een alledaagse bodem, ontstaan soms nieuwe netwerken. Vaak wordt te snel overgegaan op het in contact brengen van groepen. Een gering onderling vertrouwen en allerhande vooroordelen laten zich echter niet zomaar wegnemen. Omdat veel mensen al geen vertrouwen hebben in zichzelf, is het daarom goed om eerst oog te hebben voor het individu. Of voor de al langer bestaande sociale groep. Zo stappen veel allochtone vrouwen, zoals bekend, niet zomaar in een gemengd verband.

In de projecten die hier zijn besproken zien we dat terug. Er wordt veelvuldig geschakeld tussen buurtopbouw en (individuele) ondersteuning. Bij problemen achter de voordeur worden mensen doorverwezen naar zorg en andere steun, maar meer en meer wordt ook zelf ‘Eerste Hulp’ verleend. Verder wordt met mensen meegedacht over activering, re-integratie en onderwijs. Dit vraagt er ook om de blik meer naar buiten de wijk te richten. Het aanboren van talent voor de buurt (bijdragend aan binding in de buurt, en aan nieuw bewonerskader) gaat soms ten koste van de aandacht voor talent dat naar buiten wil, bijvoorbeeld bij het vinden van werk (*sociale stijging*).

Juist die sociale stijging is een aanlokkelijk perspectief van de talentbenadering. Ook al compenseer je met ABCD en aanverwante benaderingen maar ten dele ontbrekende startkwalificaties of een geringe werkervaring. Het past in de Verenigde Staten (waar de wieg staat van deze benadering) om slogans te gebruiken als *The sky is the limit*, *You can do it* & *The only way is up*. In Nederland zijn we daar iets bescheidener mee. Hier is de talentaanpak vooral ingebed in het verhaal van het ‘onbenutte talent’. Met als suggestie dat talent al aanwezig is, wachtend op een kans, wachtend op ontdekking. De praktijkervaringen van professionals illustreren dat

er inderdaad veel onontdekte potenties zijn, maar dat veel talenten nog lang niet startklaar zijn. Het talent is eerder 'groen' dan 'rijp' en dat vraagt om veel begeleiden, duwen, trekken en schipperen. Hoe we het ook wenden of keren: in achterstandswijken moeten veel mensen van ver komen, willen ze kunnen voldoen aan de (basale) eisen die opleiders of werkgevers stellen.

Deze bevindingen versterken de tendens in de capaciteitsgerichte buurtprojecten om niet te werken volgens een vaste methode. De uitzondering is de Presentiebenadering, maar voor het overige worden tijdens de rit varianten bedacht en methodes bijgesteld. Methodische zuiverheid is niet aan de Nederlandse samenlevingsopbouw besteed. Des te belangrijker is het om nauwgezet te kijken naar hoe die aanpassingen tot stand komen en hoe bestuurders en andere opdrachtgevers erin kunnen worden meegenomen. Met een pragmatische opstelling zelf is niets mis. Integendeel, talent lijkt juist beter te gedijen bij pragmatische ondersteuning dan bij huizenhoge idealen.

6 *Checklist capaciteitsgerichte buurtontwik- keling*

Werken aan capaciteiten van bewoners in de buurt, vanuit kansen en vanuit eigenaarschap, vormt de basis van de besproken interventies. De professionals willen graag en goed met de capaciteitsgerichte methoden aan de slag, maar vinden de condities daarvoor niet altijd ideaal. De belangrijkste oplossing is: beter voorbereide projecten onder betere voorwaarden. Onderstaande checklist moet uitvoerende professionals, managers van welzijnsinstellingen en corporaties en gemeentebesturen helpen om dat te realiseren.

a. *Analyse van de buurt*

Gedeelde probleem- en capaciteiten analyse
Identificeren aard doelen
Keuze benadering / aanpak

b. *Aanpak*

Fasering
Inzet fte's
Budget
Afbakening / Uitvalsbasis

c. *Professionals*

Competenties / Houding
Samenwerking

d. *Randvoorwaarden*

Verdeling verantwoordelijkheden
Verbinding / Inbedding
Leerresultaten maximaliseren

A. Analyse van de buurt

Gedeelde probleem- en capaciteiten analyse

- Inventariseer wat al bekend is over problemen en capaciteiten in en van een buurt (data, statistieken, verhalen).
- Maak een probleem- en capaciteiten analyse nooit alleen als professional en weerhoud anderen dat wel te doen: een gedeelde probleemanalyse is cruciaal.
- Gebruik als welzijnsinstelling, corporatie of gemeente optimaal de kennis en inzichten van je personeel bij de vorming van nieuw beleid en de voorbereiding van innovaties.

Identificeren van de aard der doelen

- Breng inzichtelijk in beeld wat je wilt bereiken op de drie stappen van capaciteitsgerichte buurtontwikkeling en stel de volgorde vast:
 - empowerment van individuele buurtbewoners;
 - ontplooiën en mobiliseren van steun voor gezamenlijke activiteiten die bijdragen aan bewonersdoelen;
 - versterken van onderlinge netwerken.
- Blijf onderscheid maken tussen de drie stappen: in netwerkbenaderingen gebeurt het in contact brengen van individuen en groepen onderling soms te snel. Veel mensen hebben al geen vertrouwen in zichzelf. Geef het individu de tijd die jou nodig lijkt.

Keuze benadering / aanpak

- Kies een buurt niet uit op 'zwaarste problematiek', maar op de meeste kans op succes.
- Bepaal welke nadruk nodig is: ligt die op het individuele niveau of op het netwerkniveau?
- Bepaal welke nadruk nodig is: vooral 'aanwezigheid' of 'doenerigheid'?
- Stel vooraf vast dat de aanpak tijdens de rit veranderd kan worden als dat nodig is en besluit onder welke voorwaarden bijstellingen kunnen plaatsvinden.

- Blijf de reikwijdte van de doelen altijd in relatie zien tot middelen, tijdsduur en het kunnen waarmaken van verantwoordelijkheden.

B. Aanpak

Fasering

- Ga uit van een voorfase waarin ervaren professionals de ‘witte vlekken’ in kennis over een buurt invullen: de buurt kunnen verkennen, zonder agenda nieuwe mensen kunnen aanspreken en ongericht het oor te luisteren kunnen leggen.
- Test de verkregen inzichten uit verhalen van bewoners vervolgens bij meerdere bronnen om zeker te zijn van robuustheid en variëteit van de informatie.
- Maak periodiek, minstens een keer per jaar, opnieuw afspraken over de aard van de opgave.
- Communiceer over tussentijdse resultaten.

Inzet fte's

- Denk veel meer in processen in plaats van uitsluitend in eindproducten. Spreek met de opdrachtgever af dat je ‘diensten’ levert.
- Bezin je op de vraag of het met het oog op de projectfasen nodig is te variëren in projectbezetting.
- Ga na: is er een (financieel-organisatorische) groeistrategie? Kan een project wel groeien als het succesvol blijkt?

Budget

- Kom tot helderheid over werkbudgetten, ook voor de middellange termijn. Als een project goed gaat lopen, is er voor bewonersinitiatieven geld nodig. Ook voor het tweede jaar en verder moeten er potjes te vinden zijn om activiteiten uit te financieren.
- Wees creatief in het aanboren van financiering uit minder voor de hand liggende hoeken zoals activerings- of re-integratiegelden, microkrediet, middelen uit fondsen, veiligheidsbudgetten, educatie.

- Wees verzekerd van ‘snel geld’: de projectleiding moet kunnen beschikken over flexibel inzetbaar werkgeld.

Geografische afbakening / uitvalsbasis

- Bepaal de omvang van het werkterrein - buurt of wijk - aan de hand van door bewoners ervaren grenzen.
- Besluit op basis van de eerdere analyse heel bewust over de uitvalsbasis: een eigen fysieke uitvalsbasis in de buurt, gebruikmaken van bestaande locaties, of opereren vanaf de straat.

C. Zorg dat professionals het verschil kunnen maken

Competenties / Houding

- Professionals: laat je inspireren door in het onderzoeks- en onderwijsveld geformuleerde competenties van de ‘nieuwe’ sociale professional.
- Wees geen *control freak*: allerlei activiteiten moeten plaats kunnen vinden zonder dat de professional zich ermee bemoeit.
- Opdrachtgevers en management: maak mogelijk dat de professional zich als sociaal ondernemer opstelt.
- Denk na over het type professionals:
 - Besluit aan de hand van de doelen over nadruk op het ‘binnen-’ of ‘buitenperspectief’. Of maak de keuze beide perspectieven te verenigen door een duo ‘op de buurt te zetten’, waarbij de een meer naar binnen en de ander meer naar buiten kijkt.
 - Besluit over het al dan niet inzetten van de buurtprofessional als ondersteuner bij individuele problemen.

Samenwerking

- Start niet elk initiatief met afstemmingsronden en draagvlakverkenningen. Dat staat haaks op de gedachte dat bewoners het zelf mogen uitvinden, hun eigen tempo mogen bepalen, en dat (ook ongebonden) professionele nieuwkomers hun aanpak in de praktijk moeten kunnen uittesten.
- Kansen voor samenwerking en continuïteit moeten vanaf de start van elk initiatief wél opgemerkt worden. Wijs een *linking pin* aan.

D. Randvoorwaarden

Verdeling verantwoordelijkheden

- Verdeel verantwoordelijkheden tussen bewoners, beroepskrachten, overheid en instituties (corporaties). Zorg daarbij voor directe betrokkenheid van bestuurders.
- Spreek af hoe je kunt inspelen op succes. Projectrandvoorwaarden mogen succes niet in de weg staan.
- Doe aan verwachtingenmanagement. Om mensen enthousiast te maken en om middelen te verkrijgen worden de verwachtingen - vaak onbewust - te hoog opgeschroefd. Communicatie-uitingen raken losgezongen van de werkelijke inhoud van een project. Middelen zijn dan bij voorbaat niet toereikend.
- Maak een adviesgroep van mensen die verschil voor de buurt kunnen maken als dat nodig is.

Verbinding / Inbedding

- Blijf opbouwend als bewoners vooral (hun) problemen aandraagen. Organiseer een brede achterwacht zodat problemen kunnen worden doorgeschakeld en mensen doorverwezen.
- Werk vanuit gedeelde uitgangspunten of methoden, ook al groeit samenwerking goed op basis van concrete activiteiten. Voor de capaciteitsgerichte buurtontwikkeling moet het die kant op: minder losse project neerzetten, meer van meet af aan er een gezamenlijke onderneming van maken (van gemeentelijke diensten, welzijnswerk, onderwijs, jongerenwerk, politie, corporaties en actieve bewonerscomités).

Leerresultaten maximaliseren

- Besteed expliciete aandacht in de projectinrichting aan bewust leren in en van buurt- of wijkprojecten door alle betrokkenen (bewoners, professionals, organisaties, gemeentelijke diensten, bestuurders).
- Verbind praktijkkennis aan sturingskennis, frontlijnsturing aan beleidssturing. Ook de opdrachtgever moet willen meeleren.
- Organiseer de inbreng van professionele afwegingen op cruciale momenten: is de gekozen benadering juist, of moet die aangepast worden?

7 *Geraadpleegde literatuur en websites*

Baart, A. (2001). *Een theorie van de presentie*. Utrecht: Lemma.

Bodd, J. (2003). *Evaluatie van ABCD-pilot LijmbEEK Eindhoven*. Eindhoven: Fontys Hogescholen.

Davelaar, M., & Meere, F.B.J. de (2005). *Geduld met de buurt: Over het versterken van sociale verbanden*. Vitale Stad, 8(3),5-7.

Davelaar, M. et al. (2002). *Wijken voor bewoners, Asset-Based Community Development in Nederland*. Den Haag: Kenniscentrum Grote Steden.

Dekker, P., & Hart, J. de (2005). *De goede burger. Tien beschouwingen over een morele categorie*. Den Haag: SCP-special.

Huygen, A., & Meere, F. de (2007). *En, heb je ook een vraag? Ontwikkeling marktplaats voor burenhulp TijdVoorElkaar in Utrecht Zuid*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Huygen, A., Davelaar, M., & Daal, H.J. van (2006). *Vitaliteit versterkt. ABCD-aanpak voor de sociale en economische kansen van Oud-Delfshaven*. Rotterdam / Utrecht: Woonbron / Verwey-Jonker Instituut.

Meere, F. de, & Davelaar, M. (2005). *Tot achter de voordeur: Leren van buurtgerichte initiatieven ter versterking van sociale relaties*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Molenaar, E. (2007). *Dynamiek in de wijk. De kracht van frontlijn-sturing in het wijkgericht werken*. Purmerend: PRIMO nh.

Oude Vrielink, M., & Wijdeven, T. van de (2007). *Wat Kan Wél! Kan. Hoe bewoners zelf bijdragen aan sociale binding in de wijk*. Tilburg: Universiteit Tilburg. Sev-programma Keer de verloedering.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling RMO. (2005). *Niet langer met de ruggen naar elkaar: een advies over verbinden*. Den Haag: RMO.

Veldboer, L., Duyvendak J.W., & Bouw, C. (2007). *De mixfactor. Integratie en segregatie in Nederland*. Amsterdam: Boom.

Veldboer, L., Duyvendak, J.W., Kleinhans, R. & Boonstra, N. (2007). *In beweging brengen en vasthouden. Herstructurering en sociale stijging in Hoogvliet*. Rotterdam: Deelgemeente Hoogvliet.

VROM-raad. (2006). *Stad en stijging. Sociale stijging als leidraad voor stedelijke vernieuwing*. Den Haag: VROM-raad.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid WRR. (2005). *Vertrouwen in de buurt*. Amsterdam: University Press.

Websites:

Oranjefonds	www.oranjefonds.nl
Verwey-Jonker Instituut	www.verwey-jonker.nl
ABCD	www.northwestern.edu/ipr/abcd.html www.verwey-jonker.nl www.kei-centrum.nl
ABCD Delfshaven	www.woonbron.nl
Kan Wél	www.kanwel.nl
Leidse Welzijnsorganisatie	www.libertasleiden.nl
Presentiebenadering	www.presentie.nl
Talentvolle Buurt	www.welzijnswerkzutphen.nl
TijdVoorElkaar	www.andergeld.nl www.tijdvoorelkaarzuid.nl
Welzijnswerk Apeldoorn	www.wisselwerk.nu

Colofon

mogelijk gemaakt door
auteur

Oranjefonds
Drs. M.F. Davelaar
Drs. L. Veldboer
Grafitall, Valkenswaard
Verwey-Jonker Instituut
Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
telefoon 030-2300799
telefax 030-2300683
e-mail secr@verwey-jonker.nl
website www.verwey-jonker.nl

omslag
uitgave

De publicatie

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>.

Behalve via deze site kunt u producten bestellen door te mailen naar
verwey-jonker@adrepak.nl of faxen naar 070-359 07 01, onder vermelding
van de titel van de publicatie, uw naam, factuuradres en afleveradres.

ISBN 978-90-5830-263-2

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2008

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron
wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction is allowed, on condition that the source is mentioned.