

# Samenspel van vertrouwen

*experimenteren met samensturing in buurthuizen*

**Author(s)**

Elahi, Jaswina; de Kreek, Mike; De Goede, Sylvia

**Publication date**

2021

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Vakblad Sociaal Werk

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Elahi, J., de Kreek, M., & De Goede, S. (2021). Samenspel van vertrouwen: experimenteren met samensturing in buurthuizen. *Vakblad Sociaal Werk*, 2021(3), 8-12.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s12459-021-0883-9>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Samenspel van vertrouwen

Door Jaswina Elahi, Mike de Kreek & Sylvia De Goede

'Samensturing', of 'collaborative governance' is een paraplueterm voor bestuurs- en samenwerkingsvormen die het midden houden tussen hiërarchische aansturing en zelfbeheer. Samensturing komt in sommige buurthuizen maar moeizaam tot stand, in andere verloopt dat juist een stuk soepeler. Hoe kan dat? Een analyse aan de hand van voorbeelden.



Al ruim een decennium groeien in wijken de mogelijkheden voor bewoners om aan hun eigen sociale en fysieke omgeving bij te dragen. Buurthuizen hebben daarin een belangrijke rol: het zijn plekken waar mensen experimenteren met nieuwe manieren van besturen en samenwerken. In dit speelveld van burgers, bestuurders en sociale professionals duiken vaak begrippen op als 'samensturing' en 'collaborative governance'. Beide verwijzen naar bestuurs- en samenwerkingsvormen die balanceren tussen hiërarchische aansturing en zelfbeheer. Buurthuizen functioneren op dit punt echter niet altijd optimaal. Samensturing komt in veel gevallen maar langzaam op gang. Beslissingen die van invloed zijn op de mate waarin en de manier waarop wijkbewoners zelf kunnen bijdragen aan het lokale welzijn, worden vaak buiten hen om genomen. In een aantal gevallen echter sluiten sociale professionals en gemeente zich tamelijk probleemloos aan bij de tendens naar meer eigenaarschap van bewoners. In dit artikel illustreren en verklaren we dat verschil aan de hand van twee voorbeelden. Voorafgaand daaraan schetsen we de maatschappelijke context waarin (de tendens naar) samensturing is ontstaan.

## Nieuwe opgaven

Nederland staat op sociaal gebied voor veel lan-

ge-termijnnuitdagingen: toenemende armoede, groeiende gezondheidsverschillen tussen mensen, werkloosheid, criminaliteit, jongerenoverlast, schooluitval en vergrijzing. Met name in grote steden zijn deze problemen complex en hardnekkig. Lange tijd richtte aandacht voor deze kwesties zich specifiek op achterstandswijken, vooral vanwege de opstapeling van problemen die zich daar voordoet. Sinds enige tijd is er een heroriëntatie waarneembaar in het denken over steden en gemeenschappen, over de manier waarop voorzieningen georganiseerd moeten worden en over hoe problemen met burgers aan te pakken zijn. Een gevolg van die heroriëntatie is dat de aandacht voor wijken zich niet langer beperkt tot de allermakkelijkste daarvan (Van der Lans, 2014). Wijken zijn het speelveld geworden voor de ontwikkeling van nieuwe organisatievormen en nieuwe manieren van samenwerken. Het sociaal-beleidsvocabulaire is uitgebreid met termen als 'actief burgerschap', 'doe-het-zelfsamenleving', 'participatiesamenleving', 'eigenaarschap' en 'zelfregie'. Het ontstaan van deze begrippen hangt samen met de nadrukkelijke verwachting van de overheid dat burgers meer verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf en voor hun omgeving en actiever maatschappelijk participeren. Die benadering wijkt nogal af van die van de verzorgingsstaat en het traditionele welzijnswerk en heeft geleid tot een transitie in het sociaal werk: zorg- en welzijnstaken die eerder



onder de verantwoordelijkheid van organisaties en provinciale of landelijke overheid vielen, liggen nu op het bord van gemeenten en individuele burgers. Tegen die verandering zijn de nodige bezwaren in te brengen. Zo vergt de bekwaamheid om bedoelde zorg- en welzijnstaken op zich te nemen een denk- en handelingsvermogen dat niet bij alle burgers evenredig aanwezig is (WRR, 2017). Ook vereist de opdracht tot participeren dat er plekken zijn waar dat kán, zoals bijvoorbeeld bibliotheken en buurthuizen, maar die zijn op veel plekken wegbezuinigd. Willen we voorzieningen en beleid die mensen activeren en hun mogelijkheden tot maatschappelijke participatie vergroten, dan vraagt dat om nieuwe handelingsperspectieven voor overheid, welzijnswerk en burgers.

### Nieuwe sociale infrastructuur

Binnen het wijkgericht werken zoals dat tegenwoordig gangbaar is, wordt veel geëxperimenteerd met nieuwe sociale infrastructuur, bedoeld om maatschappelijke uitdagingen effectief aan te pakken. Het samenspel tussen de daarbij betrokken actoren en instituties – sociale professionals, bewoners, beleidsmedewerkers, maar ook overheden en welzijnsinstellingen – verloopt vaak moeizaam en roept niet zelden spanningen op. Vaak speelt dat samenspel zich af in een buurthuis. Daarmee is een buurthuis dus niet langer alleen een plaats

van waaruit mensen sociaal-maatschappelijke uitdagingen het hoofd bieden, maar is het ook een knooppunt geworden van verschillende culturele en institutionele logica's en van verschillende belangen. Uit die omstandigheid is de behoefte ontstaan aan meer *gezamenlijke* verantwoordelijkheid en werden er concepten als 'collaborative governance' en 'samensturing' ontwikkeld. Beide begrippen verwijzen naar vormen van gelijkwaardige samenwerking tussen wijkbewoners, overheid en andere partijen.

Ansell & Gash (2008) noemen een aantal factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van deze samenwerking. Dit zijn, achtereenvolgens, de begincondities (welke culturele logica's zijn betrokken bij de samenwerking?), het samenwerkingsproces (wie overlegt waarover met wie?), het leiderschap (is dat faciliterend en dus gericht op gelijkwaardigheid en gedeeld zeggenschap?) en het institutioneel ontwerp (welke institutionele en organisatorische lagen zijn betrokken bij de samenwerking?). Emerson, Nabatchi & Balogh (2012) voegen aan dat rijtje 'uitkomsten' toe: regels, beleidsafspraken en activiteiten. Deze strekken zich uit over alle hierboven genoemde factoren.

### Normatief ideaal

'Collaborative governance' en 'samensturing' verwijzen beide naar een na te streven situatie.

&gt;&gt;

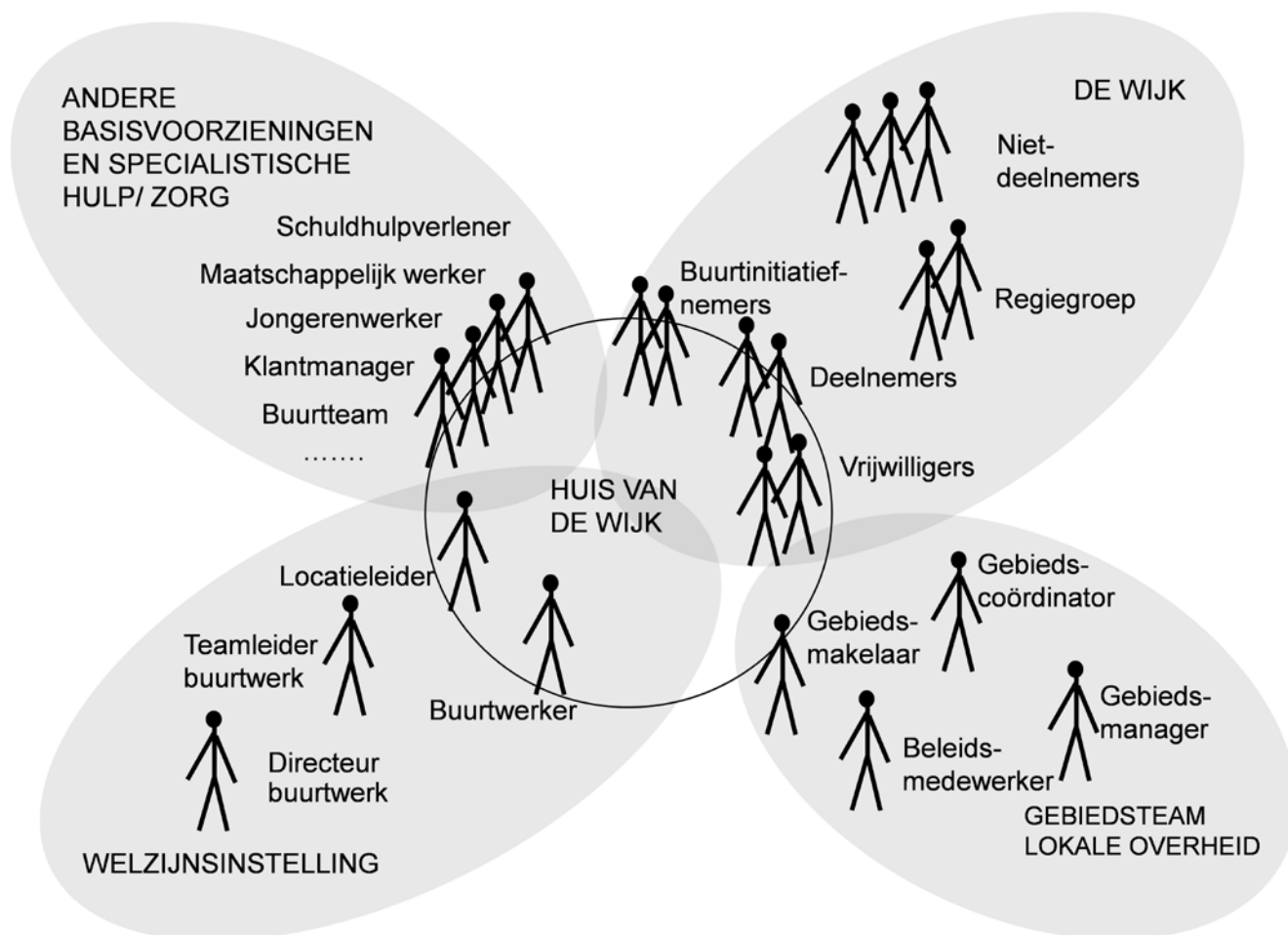


Fig. 1: Een huis van de wijk met actoren op verschillende niveaus en vanuit vier sferen

Ze drukken een normatief ideaal uit over de (te hernieuwen) samenwerking tussen actoren die bijdragen aan de sociale basis in een wijk: bewoners, overheidsmedewerkers, sociale professionals en andere partijen (Van Pelt & Repetur, 2018). Aan dat ideaal voldoen is niet vanzelfsprekend. Ten eerste zijn de genoemde actoren afkomstig uit verschillende sferen: wijk, overheid, welzijnswerk en/of andere organisaties. Al die sferen hebben een eigen logica en communicatiestijl. Daarnaast vervullen de actoren buiten het buurthuis onderling verschillende rollen en opereren zij daar op uiteenlopende niveaus. Het verloop van het samenwerkingsproces wordt in sterke mate beïnvloed door al die verschillen. In figuur 1 is te zien welke actoren, op welke niveaus, vanuit welke sferen direct of indirect betrokken zijn bij buurthuizen of huizen van de wijk.

#### Buurtcentrum De Havelaar

Onder het motto 'welzijn nieuwe stijl' werd het

Amsterdamse buurtcentrum De Havelaar in 2012 verbouwd en tot huis van de wijk omgedoopt. Dat leidde een aantal jaren lang tot minder samenwerking dan voorheen gangbaar was bij De Havelaar. Ten minste drie ontwikkelingen droegen daaraan bij (Kreek & Filarski, 2021): de andere subsidie-structuur, de nieuwe functies die het buurtcentrum kreeg en de verplaatsing van kinderwerk naar brede scholen.

#### Nieuwe subsidiestructuur

Geld voor activiteiten dat voorheen, vaak via subsidieaanvragen, naar buurtwerkers ging, stroomde vanaf 2012 grotendeels naar de buurt. De bedoeling was dat buurtbewoners daar in het vervolg zelf activiteiten van zouden gaan organiseren. De bijbehorende formulieren voor bewonersinitiatieven trokken echter vooral bewoners die thuis zijn in formele processen. Het initiatief en de financiële middelen voor het organiseren van een evenement of activiteit kwam dus vooral bij deze bewoners

te liggen. Vóór 2012 waren het vooral doeners uit de buurt die, samen met de professionals die over een budget beschikten, activiteiten organiseerden – zonder formeel plan en al improviserend. Het vertrouwen dat deze doeners voorheen kregen, onder meer door de onderlinge nabijheid van verschillende betrokken partijen, was na 2012 niet langer vanzelfsprekend. Men ging werken volgens een trager, papieren protocol en met aanvragen die al of niet werden goedgekeurd. Dat proces gaf veel inwoners het gevoel niet vertrouwd, maar gewantrouwd te worden. Kaders en doelstellingen werden grotendeels vooraf en door de gemeentelijke overheid bepaald en via welzijn geïmplementeerd. Pas aan het eind van het proces kwamen de bewoners in zicht. Een en ander leidde tot kleinere en meer homogene activiteiten dan voorheen, meestal volgens een vastomlijnd plan.

### Andere functies

De Havelaar kreeg vanaf 2012, als huis van de wijk, een aantal nieuwe functies. Sociale wijkteams gingen, op initiatief van de gemeente, mensen in kwetsbare posities ook vanuit het buurtcentrum helpen. Ook boden vanaf toen veel andere maatschappelijke dienstverleners er spreekuren aan. Klantmanagers van Werk Participatie en Inkomen, bijvoorbeeld, deden vanaf 2012 een deel van hun gesprekken met cliënten in het buurtcentrum. Medewerkers Welzijn, ten slotte, gingen het buurtcentrum steeds meer als kantoor gebruiken. Bewoners werden bij de totstandkoming van deze nieuwe functies nauwelijks betrokken en de uitvoering ervan stond ook ver van hen af. Er gingen, mede door al deze nieuwe gebruikers, formelere regels gelden op verschillende gebieden en dat had een effect op de sfeer in het buurtcentrum. Bij de doeners en professionals van voor 2012 viel dit niet altijd in goede aarde. Een aantal van hen verdween dan ook (een tijd) uit beeld. Een deel van de bewoners bleef en stapte in de rol van uitvoerende vrijwilliger, achter de bar of in de keuken.

### Verschuiving van kinderwerk

Rond 2012 veranderde er ook het nodige in het werken met kinderen zoals het buurthuis dat kende. Een belangrijke factor daarin was de komst van de Brede School. Al sinds de jaren 80 en 90 was kinderwerk door bezuinigingen teruggebracht, maar toen de Brede School ingevoerd werd, nam die het werken met kinderen van de buurthuizen over. Hierdoor kwamen kinderen uit de buurt minder vanzelfsprekend naar het buurtcentrum en de daarbij gelegen kinderboerderij. Voor de buurt was dit een grote verandering: de ouders van kinderen die meededen aan de activiteiten van het kinderwerk,

kwamen niet langer toevallig met elkaar in contact, wat eerder wel gebeurde. De Brede School maakte bij de kinderactiviteiten, die soms samen met De Havelaar werden georganiseerd, best eens gebruik van het buurtcentrum of de kinderboerderij, maar ouders waren daar niet meer bij. Het al improviserend uitvoeren van spontane ideeën, waarbij ouders met verschillende achtergronden toenemend betrokken raakten, kwam onder druk te staan.

### Vadercentrum Adam

Vadercentrum Adam in Den Haag werd in 2000 op verzoek van oudere, mannelijke migranten opgericht en krijgt financiering en ondersteuning van de gemeente, het welzijnswerk en de diaconie. Het wordt gerund door één coördinator (een sociaal werker) en meer dan honderd vrijwilligers uit de buurt. Vanzelfsprekend staat de samenstelling er wel eens onder druk, maar in het algemeen verloopt die er relatief soepel, zoals het gevoel van gezamenlijk eigenaarschap er ook betrekkelijk groot is. Een studie van Van der Zwaard & Kreuk uit 2012, een interview met de coördinator van het centrum in januari 2020 en verschillende bezoeken aan het Vadercentrum laten zien dat dit samenhangt met in elk geval de volgende vier factoren: authentiek leiderschap, gedeeld partnerschap, veelstemmige besluitvorming en actieve gastvrijheid.

### Authentiek leiderschap

Het werk van de coördinator van het Vadercentrum is complex. Het speelt zich af op het basale niveau van dagelijkse interacties, het organisatieniveau van de welzijnsinstelling, het lokale netwerk van organisaties en instellingen, en het landelijke niveau van veranderend welzijnswerk. De coördinator beweegt zich tussen deze vier lagen: hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, maar ook voor de voortgang en ontwikkeling van het centrum. Dat vraagt om snel kunnen handelen, een generalistische aanpak, in staat zijn verantwoordelijkheid te dragen, de durf beslissingen te nemen en een eigen koers te bevestigen. De coördinator van het Vadercentrum maakt dit waar. Hij blijft bij zichzelf, is oprecht geïnteresseerd en integer, bouwt aan vertrouwen en besteedt veel tijd aan ontwikkeling van de mensen om hem heen. Hij spreekt de mannen in het centrum aan op hun talenten.

### Gedeeld partnerschap

Partnerschap uit zich in Vadercentrum Adam in gelijkwaardigheid en samenwerking. Alle mensen die iets in het Vadercentrum doen worden als partners beschouwd, als mensen die het Vadercentrum vanuit hun eigen rol en positie draaiend houden.

&gt;&gt;

Het leiderschap stuurt ook op dit partnerschap door de nadruk te leggen op zeggenschap, instemming en samenwerking, met ieders verschillende inbreng (Deckers, 2012). In het Vadercentrum geeft men hier onder meer invulling aan door veel ruimte te maken voor met elkaar praten en naar elkaar luisteren. Daarmee wordt onder meer voorkomen dat de mannen met elkaar in een machtsconflict raken.

### Veelstemmige besluitvorming

Omdat de gemeente Den Haag en de betrokken welzijnsinstelling eigen ambities willen waarmaken die niet altijd aansluiten bij die van het Vadercentrum, is de Stichting Haagse Vaders opgericht, een stichting die beschermheer wil zijn van Vadercentrum Adam. Alle vrijwilligers uit het Vadercentrum kunnen er lid van worden en er hun wensen en meningen inbrengen. Besluiten worden genomen op algemene vergaderingen, waaraan gemiddeld veertig personen deelnemen. De onderwerpen die aan de orde komen variëren van de aanschaf van nieuwe theedoeken tot beleidsvorming en de koers van het Vadercentrum. Wie met een idee komt waarvoor draagvlak bestaat, krijgt vertrouwen in de vorm van mandaat en verantwoordelijkheid voor de uitvoering. De coördinator heeft hierin een louter ondersteunende rol. Als er bijvoorbeeld iets gekocht moet worden voor het centrum, dan stelt hij budget beschikbaar waarna vrijwilligers zelf de aanschaf kunnen doen.

### Actieve gastvrijheid

Openheid en gastvrijheid zijn het Vadercentrum eigen. Het centrum is van maandag tot en met vrijdag geopend van 13.00 tot 21.00 uur. Doorgaans staan er op de stoep voor de voordeur mannen te roken en/of praten. Zij vormen geen gesloten groep, maar functioneren eerder als een soort welkomstcomité. Bezoekers worden vriendelijk begroet. De gastvrijheid is ook binnen merkbaar: zodra je binnenkomt, komt er een vrijwilliger naar je toe die zich voorstelt, je iets te drinken aanbiedt en vraagt waarmee hij je kan helpen. Er is aandacht voor nieuwkomers en al met al duidelijk sprake van 'actief gastheerschap'.

### Gelijkwaardig

De belangstelling voor succesverhalen over samensturing is groot. Dat komt onder meer doordat samensturing geven aan een buurthuis of huis van de wijk een complexe opgave is. Die complexiteit manifesteert zich vanuit drie perspectieven: dat van de wijk (bewoners), dat van de ondersteunende welzijnsinstelling en dat van de gemeentelijke overheid. Samensturing geven aan wijkgericht werken vergt van al deze partijen continu balanceren tussen

doen en laten, geven en nemen en formele en informele regels. Heldere communicatie, wederzijds vertrouwen, wederkerigheid, creativiteit en partnerschap zijn daarbij van groot belang. Hiervoor is een structuur van voorzieningen nodig die uitnodigt om gezamenlijk, op gelijkwaardige basis, te werken aan sociaal-maatschappelijke doelen. Bewoners en sociale professionals zijn idealiter als gelijkwaardige partners betrokken bij de totstandkoming van zo'n structuur. Juist deze gelijkwaardigheid is niet vanzelfsprekend. Het vraagt om verschuivende en fluïde rollen, verschuivende machtsverhoudingen en het (h)erkennen van elkaars belangen. Op dit punt zien we de overheid en, in mindere mate de welzijnsinstellingen, nog regelmatig een klassieke rol spelen waarin logica en gedrag verticaal georiënteerd en beredeneerd van aard zijn (Helleman et al., 2019). Deze manier van handelen sluit niet goed meer aan bij de horizontale communicatie die kenmerkend is voor processen van co-creatie en samensturing. Dat is juist een samenspel van vertrouwen waarin de betrokkenen weten dat je alleen met elkaar iets goeds kunt bereiken voor de buurt en zijn bewoners.

**Jaswina Elahi is senior-onderzoeker bij het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling en docent Social Work aan De Haagse Hogeschool; Mike de Kreek is senior-onderzoeker lectoraat Culturele en Sociale Dynamiek en hoofddocent aan de master Social Work van de Hogeschool van Amsterdam; Sylvia de Goede is master in Social Work, opbouwwerker en oprichter van De Goede Praktijkontwikkeling, [www.degoedepraktijkontwikkeling.nl](http://www.degoedepraktijkontwikkeling.nl).**

### Bronnen

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Deckers, W. (2012). *Ethisch leiderschap*. Apeldoorn: Garant.
- Helleman, G., Majoor, S., Smit, V., & Walraven, G. (Eds.). (2019). *Plekken van hoop en verandering - samenwerkingsverbanden die lokaal verschil maken*. Eburon. <https://platformstadenwijk.nl/2019/09/06/boek-plekken-van-hoop-en-verandering/>
- Kreek, M. de, & Filarski, T. (2021). *De Havelaar op weg naar samensturing*. Hogeschool van Amsterdam.
- Van der Lans, J. (2014). *Een wijkgerichte aanpak: het fundament*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van Pelt, M., & Repetur, L. (2018). *De sociale basis: terug van weggeweest*. Utrecht: Movisie.
- Van der Zwaard, J. & Kreuk, C. (2012). *Ik kwam om wat te doen. Werkwijze en betekenis van vadercentrum Adam*. Rotterdam: Platform P.

