

Polderen met kennis II

leren met partners over ondernemend participeren en kleinschalig ondernemerschap in de wijk

Author(s)

Essen, Erik; de Zeeuw, Anna; van Wijk, Eelco; Hogenstijn, Maarten; Meulemans, Wander

Publication date

2018

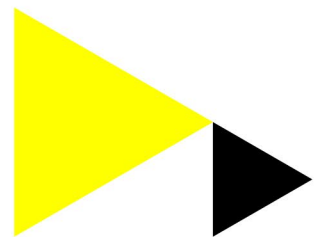
Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

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



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.

POLDEREN MET KENNIS II

LEREN MET PARTNERS

OVER ONDERNEMEND PARTICIPEREN EN KLEINSCHALIG ONDERNEMERSCHAP IN DE WIJK

December 2018

Erik Essen
Anna de Zeeuw
Eelco van Wijk
Maarten Hogenstijn
Wander Meulemans



POLDEREN MET KENNIS II

LEREN MET PARTNERS

OVER ONDERNEMEND PARTICIPEREN EN KLEINSCHALIG ONDERNEMERSCHAP IN DE WIJK

December 2018

COLOFON

Hogeschool van Amsterdam (HvA), Onderzoeksspeerpunt Urban Management
Lectoraat Management van Cultuurverandering
Lectoraat gedifferentieerd HRM

Projectpartner: gemeente Amsterdam (Amsterdamse school, Werk, Participatie en Inkomen)

AUTEURS:

Erik Essen, Anna de Zeeuw en Eelco van Wijk.
Maarten Hogenstijn en Wander Meulemans (bijdrage hoofdstuk 3.1 t/m 3.3 en 4).

Fotografie: Koen Bosschert.

Vormgeving: reclamestudio Sjeep

Overname van informatie is toegestaan onder voorwaarde van een volledige bronvermelding.

HvA Onderzoeksspeerpunt Urban Management- Wibauthuis Wibautstraat 3b / 12e etage Postbus 1025 1000 BA Amsterdam

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met gemeente Amsterdam (Amsterdamse school en WPI), Productiehuis West, BOOST, Lucas Community en Little Boomerang.



SAMENVATTING

De vele partijen, bewoners en problemen in Amsterdamse buurten vragen om een passende aanpak voor de grootstedelijke vraagstukken die daar spelen. Vanuit die motivatie startte de Hogeschool van Amsterdam in 2016 met het project 'Polderen met kennis'. Door het samenbrengen van verschillende werelden en de specifieke kennis die zij bezitten – van beleidsmakers, buurtprofessionals, wetenschappers en bewoners – ontstaat een completer beeld van de kansen en problemen in een buurt.

In het project 'Polderen met kennis', dat bestaat uit een serie pilots, willen we leren (1) hoe de grote variatie van partijen die acteren in buurten hun informatie beter kunnen gaan delen, (2) hoe dit het startpunt wordt van een productieve dialoog waardoor (3) de samenwerking tussen lokale partijen verbetert. De eerste pilot vond in 2016 plaats in een buurt: de Lodewijk van Deysselbuurt in Amsterdam Nieuw-West.

Project Polderen met kennis

Het onderwerp van de tweede pilot is de rol van initiatieven op wijkniveau bij Ondernemend participeren en kleinschalig ondernemerschap in de wijk. Dit soort initiatieven zoals bewonersverbanden, sociale ondernemingen, zzp'ers en locaties van welzijnsinstellingen kunnen betekenis hebben in het bereiken van bewoners tot in de haarvaten van de buurten. Ze zijn waardevol voor het leggen van contacten met moeilijk bereikbare groepen. Ook dragen ze bij aan de diversiteit van het aanbod rond ondernemerschap. Dat maakt ze tot een potentieel belangrijke speler en partner van de lokale overheid in een stadsbreed samenwerkend netwerk. In deze pilot zochten we naar een antwoord op de vraag: **'Hoe kan een duurzame ondersteuningsstructuur voor kleinschalig ondernemerschap en ondernemend participeren bij initiatieven in de wijk gecreëerd worden?'**

Voor deze rapportage waren we te gast bij vier initiatieven die elk op hun eigen manier invulling geven aan het stimuleren en ondersteunen van bewoners in een kwetsbare positie met een (latente) ondernemerswens. De resultaten daarvan geven we weer in dit document. We beschrijven hun werkwijzen, en koppelen dat aan eerder onderzoek en theorie. Op basis hiervan besluiten we met een aantal praktische lessen voor de betrokkenen, in lijn met het eerder verschenen 'Polderen met kennis I' en plaatsten dat in het bredere kader van het leren vanuit een stadsbreed netwerk met allerlei verschillende typen actoren.

We keken ten eerste naar de vorm en aard waarbinnen de initiatieven vorm geven aan hun programma's om deelnemers te helpen met hun ondernemerswens. Daarin zagen we dat ze allen een verschillende nadruk leggen ten aanzien van een drietal basisvoorwaarden: veiligheid, vertrouwen en toegankelijkheid. Ook de wijze waarop de inhoud van leren rond ondernemerschap is vormgegeven varieert. Bij de onderzochte initiatieven lijkt de nadruk te liggen op specifieke vormen van leren (o.a. informeel en ervaringsleren). Bovendien zagen we dat de aard van het aangeboden programma verband houdt met het type initiatief. Of het een sociale onderneming, coöperatie of buurtcollectief is, maakt uit voor het ondersteuningsaanbod dat wordt geboden en voor de doelen die zij nastreven.

Op een geaggregeerd niveau zien we dat de ontwikkelingsfase van het initiatief bepalend is voor de inhoud en duurzaamheid of continuïteit van het aanbod op initiatiefniveau. Tenslotte is inbedding van initiatieven in het lokale en stadsbrede samenwerkingsnetwerk van belang. De lokale overheid kan hierbij helpen om gezamenlijk vorm te geven aan het netwerk.

Er kan dan meer samenhang ontstaan in het diverse palet van ondersteuningsmogelijkheden voor bewoners. De initiatieven, maar zeker ook de gemeente en andere partijen kunnen voor het verder ontwikkelen van programma's nog veel van elkaar leren. Dat leren kan vorm krijgen via een dialoog over vragen op drie verschillende schaalniveaus. Deze kunnen als volgt worden gevisualiseerd:



Figuur: Factoren en vragen die een rol spelen bij de ondersteuningsstructuur van initiatieven rond Ondernemend participeren op verschillende schaalniveaus.

Met deze rapportage hopen we een 'bril' te bieden die helpt bij het kijken naar samenwerking in stadsbrede netwerken, in het bijzonder het netwerk rond ondernemend participeren dat is opgericht onder de noemer fieldlab 'Ondernemend

participeren vanuit de wijk'. De inzichten, praktijkervaringen, en verhalen van de geïnterviewden leiden in combinatie met de beschouwing tot waardevolle praktische lessen als input voor dit fieldlab.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	5
1. Inleiding	9
2. Vier initiatieven in beeld	13
2.1 Lucas Community	13
2.2 Productiehuis West	16
2.3 BOOST	19
2.4 Little Boomerang	22
2.5 Verschillen en vragen	24
3. Factoren die een rol spelen bij de ondersteuningstructuur	25
3.1 Verbinding met deelnemende bewoners	25
3.2 Bieden van een leeromgeving	26
3.3 De inhoud van leren rond ondernemerschap	26
3.4 Ontwikkelingsfase initiatief	27
4. Lessen voor de praktijk	30
5. Toekomst: leren op drie schaalniveaus	33
5.1 Stadsbrede ondersteuningsstructuur Ondernemend participeren	33
5.2 Leren op drie schaalniveaus in beeld	34
5.3 Hoe verder?	34
Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording	38
Bijlage 2: Initiatieven betrokken bij het netwerk Ondernemend participeren vanuit de wijk	39



1. INLEIDING

De vele partijen, bewoners en problemen in Amsterdamse buurten vragen om een passende aanpak van grootstedelijke vragen die daar spelen. Dit is een behoefte die wordt gedeeld door gemeente, professionals, sociale ondernemers en bewoners, al dan niet georganiseerd in verbanden. Vanuit die motivatie startte de Hogeschool van Amsterdam in 2016 met het project Polderen met kennis samen met de Amsterdamse school van de gemeente Amsterdam.

In het langlopende project Polderen met kennis willen we leren (1) hoe de grote variatie van partijen die acteren in buurten hun informatie beter kunnen gaan delen, (2) hoe dit het startpunt wordt van een productieve dialoog waardoor (3) de samenwerking tussen lokale partijen verbetert. Door het samenbrengen van verschillende werelden en van hun kennis – van beleidsmakers, buurtprofessionals, wetenschappers en bewoners – ontstaat een completer beeld van de kansen en problemen in een buurt. Voor dit doel zijn we een serie opeenvolgende pilots gestart in verschillende grootstedelijke netwerken, op zoek naar lessen hierover. De eerste pilot vond plaats rond de samenwerking van partijen actief in een buurt¹.

Project Polderen met kennis

Deze rapportage bevat een verslag van de (tweede) pilot in het kader van het project Polderen met kennis, van eind 2017-eind 2018. Hierbij gaan we in op (het netwerk van) verschillende soorten initiatieven (bewonersverbanden, sociale ondernemingen, zzp'ers en locaties van welzijnsinstellingen) die actief zijn op het gebied van het ondersteunen van ondernemend participeren en kleinschalig ondernemerschap in de wijk. Initiatieven kunnen een betekenis hebben in het bereiken van bewoners tot in de haarvaten van de buurten, ook vanwege hun aansluiting op de leefwereld van bewoners. Ook dragen ze bij aan de diversiteit van het aanbod. Het is deze diversiteit die de situatie ook complex maakt. In deze tweede pilot staat samenwerking en leren bij initiatieven uit het Amsterdamse netwerk rond kleinschalig ondernemerschap in de wijk en ondernemend participeren dan ook centraal.

WELKE VRAAG KOMT IN DEZE RAPPORTAGE AAN BOD?

Hoofdvraag in deze rapportage: *'Hoe kan een duurzame ondersteuningsstructuur in de wijk voor kleinschalig ondernemerschap en ondernemend participeren bij initiatieven in de wijk gecreëerd worden?'*

De doelgroep voor deze pilot heeft een (latente) wens tot ondernemen en een al dan niet expliciete ondersteuningsbehoefte daarbij. Die ondersteuningsbehoefte kan zich op individueel of op collectief niveau voordoen. De doelgroep bestaat veelal uit uitkeringsgerechtigden. Ondernemend participeren staat (ook) voor een werkwijze van de gemeente Amsterdam. Hierbij oriënteert de uitkeringsgerechtigde zich op ondernemerschap. Waar bij reguliere activering de nadruk ligt op meedoen of doorstroom naar werknemerschap is er bij ondernemend participeren sprake van een (latente) ondernemerswens waarbij eigenaarschap en het tonen van initiatief worden gestimuleerd.

WAT IS HET DOEL?

Beoogde opbrengst van de serie pilots voor de gemeente en partners zijn:

- meer inzicht in de waarde van verschillende vormen van leren bij verschillende situaties/doelgroepen;
- een basis voor intervisie en uitwisseling die kan leiden tot een verhoogde samenwerking in een stadsbreed netwerk.

Na de afronding van de pilots in het kader van het overkoepelende project 'Polderen met kennis' willen wij inzichtelijk maken welke lessen we hebben geleerd. We hebben tevens een vliegwielfunctie: Het netwerk Ondernemend participeren dat tijdens deze pilot is ontstaan blijft actief. Daarnaast zal nog een vervolg pilot met de Amsterdamse School plaatsvinden rond leren van conflicten op het niveau van één straat: de Roelstraat in Nieuw West.

Het project is onderdeel van het speerpunt Urban Management van de Hogeschool van Amsterdam. Binnen het HvA speerpunt Urban Management worden maatschappelijke vraagstukken en mogelijke oplossingen in Amsterdam verkend. Uitgangspunt is het realiseren van innovatie in de uitvoering van stedelijk beleid door een beter samenspel tussen burgergroepen, non-profit instellingen, bedrijven, en overheden.

¹ De eerste verkennende pilot Polderen met kennis vond in 2016 plaats in de Lodewijk van Deysselbuurt in Amsterdam Nieuw-West. Het ging om het met een netwerk van partijen actief op buurtniveau, waarbij het stimuleren van een dialoog waardoor de samenwerking tussen lokale partijen verbetert (dashboardmethode) centraal stond. Deze focus op dialoog is essentieel omdat we er niet van uitgaan dat meer informatie en betere ontsluiting vanzelfsprekend leiden tot een betere onderling afgestemde uitvoering.

OPBOUW RAPPORTAGE

In de rapportage is er voor gekozen vier initiatieven uit te lichten. Deze initiatieven zijn geselecteerd omdat ze een beeld geven van de variatie in werkwijzen en ontwikkeling rondom ondernemend participeren. Dit bestaat uit drie delen:

Het **eerste deel (Hoofdstuk 2)** beschrijft de vier initiatieven uit het netwerk ondernemend participeren: Lucas Community, BOOST, Little Boomerang en het Productiehuis West. De initiatieven worden beschreven aan de hand van een aantal kenmerken en ervaringen rondom ondernemend participeren.

In het **tweede deel (Hoofdstuk 3)** zoeken we naar een antwoord op de vraag hoe in deze verbanden een duurzame ondersteuningsstructuur en leeromgeving voor ondernemend participeren kan worden gecreëerd. Hierbij spelen verschillende factoren een rol: de organisatiedoelen en -vorm, de ontwikkelingsfase van het initiatief en de verbinding van initiatieven met deelnemers en hun ondersteuningsbehoeften.

In het **derde deel (Hoofdstuk 4)** delen we de belangrijkste lessen uit de beschrijvingen van de initiatieven en de reflecties daarop. Deze lessen dienen tevens als opmaat voor ons vervolgonderzoek. We eindigen met conclusies en een agendering voor het stadsbrede netwerk Ondernemend participeren vanuit de wijk (Hoofdstuk 5).

FACTSHEET

WAAR VOND DE PILOT PLAATS?

Het onderzoek heeft de vorm gekregen van een tour langs initiatieven in Amsterdamse stadsdelen die zich lokaal bezig houden met ondernemend participeren. Daarbij vonden (pilot) werksessies plaats met bewoners die zich wilden oriënteren op ondernemerschap vanuit een uitkering, een gesprek met betrokken stakeholders en/of aanvullende interviews (zie Bijlage 1). Met de werksessies en het monitoren daarvan wordt in 2019 doorgegaan in het kader van het gerelateerde "Fieldlab Ondernemend participeren vanuit de wijk", waarbij uiteindelijk initiatieven in alle stadsdelen worden 'aangedaan'.

WAT WORDT IN DIT VERBAND BEDOELD MET INITIATIEVEN?

In deze rapportage gebruiken we dit als verzamelnaam voor bewonersverbanden, sociale ondernemingen, locaties van welzijnsinstellingen en zzp'ers die zich met ondernemend participeren bezig houden. Initiatieven worden gezien als belangrijke verbinder met de wijk. Ze staan dicht bij de leefwereld van bewoners. Daarmee zijn ze in potentie een waardevolle schakel tussen individu en stad.

WAT IS HET DOEL?

Het doel is om te meer inzicht te verwerven in hoe een duurzame ondersteuningsstructuur in de wijk voor kleinschalig ondernemerschap en ondernemend participeren bij initiatieven in de wijk gecreëerd kan worden, waarbinnen met partners wordt geleerd.

WAT IS ONDERNEMEND PARTICIPEREN?

Met ondernemend participeren wordt bedoeld op participatie van (met name uitkeringsgerechtigde) bewoners via het ontwikkelen van een (latente) ondernemerswens.

WELKE PARTIJEN ZIJN BETROKKEN?

Er zijn naast de Hogeschool van Amsterdam meer dan 40 sleutelpersonen uit de stad vanuit de initiatieven betrokken bij het netwerk rond ondernemend participeren (zie ook Bijlage 2). Vanuit de gemeente zijn de stadsdelen en de directies Werk, Participatie en Inkomen (WPI), Team Ondernemend participeren en Team Activering betrokken.

HOE WERD VORM GEGEVEN AAN HET NETWERK?

Samen met initiatieven en WPI is gewerkt aan opzetten van een grootstedelijke netwerkstructuur rond het thema Ondernemend participeren met diverse bijeenkomsten en uitwisseling van informatie. Vanaf 2018 is er ook een website opgezet met het stadsbrede netwerk. Via deze website kunnen bewoners zich oriënteren op ondernemend participeren via informatie, filmpjes en een sociale kaart. De sociale kaart geeft de gelegenheid aan bewoners een adres dicht in de buurt te selecteren. Ook ondersteunt de website een lerende community zodat initiatieven en de gemeente elkaars werkwijze kunnen bekijken. De informatie op de website richt zich vooral op het aanbod² dat er voor deelnemers bestaat.

² Er is (nog) geen regelmatige informatiestroom over de vraag naar ondernemerschap vanuit een uitkering of Ondernemend participeren. In de zomer 2018 is er wel een evaluatierapport in opdracht van de gemeente Amsterdam verschenen met actuele informatie over het gebruik van de regeling ondernemend participeren.



2. VIER INITIATIEVEN IN BEELD

Om meer inzicht te verkrijgen in het vormgeven en inrichten van een duurzame ondersteuningsstructuur en leeromgeving in de wijk voor sociale en economische participatie en kleinschalig ondernemerschap van bewoners, waren we te gast bij vier initiatieven³. In dit hoofdstuk geven we weer op welke wijze deze initiatieven participatie en kleinschalig ondernemerschap voor en met bewoners faciliteren, stimuleren en vormgeven.

Alle initiatieven worden op dezelfde wijze gepresenteerd, zodat naderhand vergelijkingen mogelijk zijn. Dit met het oogmerk om tot overkoepelende lessen en analyse te kunnen komen. De initiatieven worden beschreven in termen van: ruimte en plek, doelgroep en stakeholders, doel, organisatie, ontwikkeling en begeleiding (naar ondernemerschap) en financiën om een compleet beeld te krijgen.

2.1 LUCAS COMMUNITY

“Ik ben hier een jaar op 5 à 6 geleden terecht gekomen omdat ik dus plotseling zonder opdrachten zat met mijn klussenbedrijf. Ik ben hier heel goed opgevangen en kreeg ruimte en een klein budget. Op die manier ben ik toen weer wat klussen gaan doen en bleef ik overeind. De Lucas Community heeft fantastisch geholpen. Sinds die tijd kon ik mijn plannen verder uitwerken en heb ik hier veel bereikt”.
(bewoner actief bij de Lucas Community)

De Lucas Community startte in 2010 als een gemeenschap van en voor buurtbewoners die zich richt op de persoonlijke ontwikkeling van buurtbewoners en het verbeteren van de leefbaarheid in Osdorp. Door het opbouwen en op gang brengen van een lokale wijk economie, beoogt de Lucas om de buurt en haar bewoners dusdanig te verstevigen zodat zij op eigen kracht meer werkgelegenheid, stages en ondernemerschap kan genereren. Met elkaar en voor elkaar. Wederkerigheid en solidariteit zijn volgens de initiatiefnemers niet voor niets de kernwaarden van de community.

RUIMTE EN PLEK

De Lucas Community is gevestigd aan de Notweg in Amsterdam Nieuw West, in de Wildemanbuurt. Een buurt die in vergelijking met andere buurten in Amsterdam zwak scoort op onderwerpen als veiligheid, zelfredzaamheid, eenzaamheid en taalvaardigheid. De community is ingetrokken in de voormalige basisschool de Lucasschool. Op de begane grond vinden we het Lucafé. Deze ruimte dient als sociale ontmoetingsplek. In de klaslokalen op de verdiepingen zijn diverse initiatieven en sociale ondernemingen gevestigd. Lucreos Coworking Spaces, Culture Salon en de Sociale

makelaar zijn daarvan enkele voorbeelden. Op de verdieping zijn ook grotere ruimten beschikbaar, die gebruikt kunnen worden voor meer omvangrijke activiteiten (workshops, congressen).

Momenteel vindt een discussie plaats over een eventuele verkoop van het pand, waarvan de gemeente Amsterdam eigenaar is. Initiatiefnemers maken zich sterk dat ook bij een eventuele verkoop aan een derde partij de community haar diensten kan blijven aanbieden in het gebouw. Dit is dan ook de uitgesproken verwachting van betrokkenen.

DOELGROEP

De Lucas Community richt zich op bewoners van Osdorp die zich graag inzetten voor (de mensen in) de buurt. Dat kan via een eigen initiatief of sociale onderneming, of als vrijwilliger die helpt bij de ontwikkeling van de community of de al bestaande activiteiten van de Lucas.

Vaak wanneer buurtbewoners iets willen initiëren of ondernemen, komen ze bij de community aankloppen met een bepaalde hulpvraag of behoefte. Denk bijvoorbeeld aan ondersteuning of het gebruik mogen maken van werkruimte. Ze kunnen bij de community terecht voor ondersteuning en mogen daarbij gebruik maken van de fysieke ruimte. Door de sterke ontwikkeling die de community doormaakt, zijn er meer eisen gesteld aan nieuwkomers die willen ondernemen of initiëren. Om als bewonende ondernemer – ‘BewOndernemer’ noemen ze dit bij de Lucas Community – binnen te komen moet je in ieder geval aan de volgende voorwaarden voldoen. Je dient:

1. in Osdorp woonachtig zijn;
2. een product/dienst te leveren die bijdraagt aan de leefbaarheid en/of de wijkontwikkeling van Osdorp en een aanvulling is op het geheel van de Lucas Community;
3. de wens te hebben om met jouw product of dienst financieel onafhankelijk te worden;
4. een verdienmodel/bedrijfsplan te hebben waarin de haalbaarheid aannemelijk wordt gemaakt;
5. lid te worden van de Lucas Community en akkoord gaan met de bijbehorende afspraken.

Ook buurtbewoners die graag iets voor de buurt willen betekenen zonder direct te ondernemen of zelf te initiëren, rekent de Lucas tot haar doelgroep. Voor deze groep gelden bovengenoemde voorwaarden niet. Deze groep gaat bijvoorbeeld als vrijwilliger aan de slag bij één van de BewOndernemingen, verrichten van hand- en spandiensten of spannen zich in voor de ontwikkeling van de community als geheel. Dit zijn vaak bewoners die wel iets voor de buurt of voor andere buurtbewoners willen doen, zonder al concrete ideeën te hebben hoe en wat. Door vrijwillig mee te draaien in de community, doen ze ervaringen op die na verloop van

³ We hebben ze op verschillende manieren in beeld gebracht., zie ook Bijlage 1

tijd kunnen groeien naar ideeën voor een eigen BewOnderneming. De 'Sociale makelaar' en de initiatiefnemer van de 'Couscous fabriek' hebben op deze manier als vrijwilliger de stap naar een eigen BewOnderneming gezet.

DOEL

De community beoogt zich in te zetten voor de verbetering van de kwaliteit van leven en de wijk economie in Osdorp. Het doel is om voor en met buurtbewoners producten en diensten te ontwikkelen en te leveren die de buurt en haar bewoners op verschillende vlakken ten goede komen. Het oogmerk van de community is om in eigen onderhoud te kunnen voorzien en voor het voortbestaan niet structureel afhankelijk te zijn van subsidies en/of fondswerving.

ORGANISATIE EN STAKEHOLDERS

De Lucas Community telt momenteel 13 BewOndernemingen en 65 officiële vrijwilligers. De BewOndernemers ontwikkelen in samenwerking met de vrijwilligers een breed scala aan activiteiten, producten en diensten op gebieden als zorg, welzijn, leefbaarheid en sociaaleconomische ontwikkeling. De Lucas heeft een bestuur dat over veel ervaringsdeskundigheid beschikt in het sociaal-maatschappelijke domein en heeft voor de ontwikkeling van de gehele community een afzonderlijke stichting in het leven geroepen: Lucas Ontwikkelt en Beheert. De community ziet zichzelf als een heel platte organisatie, zonder hiërarchische verhoudingen en waar alle leden – op papier en in de praktijk – gelijk aan elkaar zijn. Een "community van gelijken", zonder formele leiding. Wel is een drietal betrokkenen naar voren geschoven die op strategisch niveau acteren namens de community (Lucas Ontwikkelt en Beheert). Sinds begin 2018 heeft de Stichting Lucas Ontwikkelt en Beheert een bestuur 'op afstand' die de formele zaken regelt wat betreft fondswerving, subsidies en overleg met externe partijen (stadsdeel, RvE Vastgoed, corporaties). Samen met de operationele uitvoering van Lucas Ontwikkelt en Beheert vormen zij de leiding van de Lucas Community. Betaalde professionals vind je over het algemeen niet bij de Lucas, al wordt sinds kort gebruik gemaakt van de diensten van een professionele ondersteuner voor project- en subsidieaanvragen en hulp bij de boekhouding van diverse BewOndernemingen. Dit betreft een kleine aanstelling. Verder bestaat de community enkel uit BewOndernemers en vrijwilligers. De BewOndernemingen kunnen het best beschouwd worden als zelfsturende teams met een eigen pool van vrijwilligers en gekenmerkt door een eigen verdienmodel, structuur, taakverdeling en verantwoordelijkheden. Om tot samenwerkingen, opdrachtnemer-opdrachtgever relaties en co-creatie te komen, onderhoudt de Lucas Community veelvuldig contact met allerlei partijen en instanties in de stad en in het stadsdeel. Naast de gemeente Amsterdam en stadsdeel Nieuw West, zijn dit bijvoorbeeld woningcorporaties, maatschappelijke organisaties en initiatieven en lokale instanties en initiatieven.

De community is sterk verweven in diverse lokale en landelijke initiatieven. Deze zijn onder meer gericht op het bestrijden van armoede (initiatief Sociale Alliantie), coöperatief ondernemen met een uitkering (initiatief Cordaid), het Makersnetwerk (ParticipatieLab) en de ontwikkeling van maatschappelijke initiatieven (gemeente Amsterdam, stadsdeel Nieuw West).

ONTWIKKELING EN BEGELEIDING (NAAR ONDERNEMERSCHAP)

Voor wat betreft de ontwikkeling van naar ondernemerschap, zet de community in op een fasegewijs ontwikkelmodel. Daarbij worden er vier stappen onderscheiden: Potentiële BewOndernemer, Aspirant BewOndernemer, BewOndernemer en Sociaal Ondernemer. Bij iedere fasen biedt de community passend instrumentarium aan om een ontwikkeling naar een hoger niveau te faciliteren. De begeleiding is altijd maatwerk op basis van wat de bewondernemer wil en aankan enerzijds en de tijdinvestering die de begeleider kan bieden. Het stappenmodel is geen doel op zich, maar vooral een leidraad op basis van ervaringen.

- 1. Potentiële BewOndernemer.** Wanneer buurtbewoners ideeën hebben om op een ondernemende manier bij te dragen aan de behoeften in Osdorp, kunnen ze vanuit de community (vaste) begeleiding krijgen. Met deze ondersteuning, concretiseert de potentiële bewondernemer zijn of haar idee in een beknopt plan, waarin (minimaal) een verdienmodel en de bijdrage aan de wijk en de community zijn opgenomen. De community biedt tevens ondersteuning bij het kiezen van een rechtspersoon, hulp bij het verwerven van een startfinanciering, marketing en verdienmodellen, training en advies in bedrijfsmatigheden en ondernemen en een inwerkplan.
- 2. Aspirant BewOndernemer.** Er is een plan met een verdienmodel. De Aspirant BewOndernemer gaat proefdraaien en krijgt een ruimte toegewezen. Er wordt een overeenkomst voor bepaalde tijd aangegaan met afspraken over de bijdrage van de BewOndernemer en het ruimtegebruik. De deelnemer kan gebruik maken van ondersteuning bij het verwerven van opdrachten en begeleiding bij financieel en administratief beheer van zijn/haar onderneming-in-wording.
- 3. BewOndernemer.** Als de ervaring aan beide kanten goed bevalt, gaat de BewOnderneming officieel van start: De BewOndernemer wordt volwaardig deelnemer in de coöperatie, er wordt een definitieve overeenkomst gesloten en een ontwikkelplan opgesteld. In deze fase kan de community de ondernemer verder helpen bij het beheer van budgetten en mogelijk een rol spelen bij bemiddelingskwesties.
- 4. Kan de BewOndernemer een zelfstandig inkomen genereren uit de onderneming, dan is het eindstadium van 'Sociaal Ondernemer' bereikt.** Dit is niet per definitie het einddoel, want iedereen kan tot in lengte van dagen BewOndernemer blijven. Uitstroom behoort in deze fase tot de mogelijkheden.

Leren is binnen de Lucas community een individuele en een collectieve aangelegenheid. Er is ruimte en steun voor individuele ontwikkeling en tegelijk naar vermogen bijdragen aan de gezamenlijke ontwikkeling. Wat betreft de individuele ontwikkeling geeft bovenbeschreven fasenmodel een indruk van de mogelijkheden. Ook staat Lucas Ontwikkelt en Beheert ("De Werkmaatschappij") in teken van ontwikkeling van talent, vaardigheden en vakbekwaamheid voor deelnemers. Voor wat betreft de meer collectieve insteek is wederkerigheid een belangrijke grondbeginsel; als deelnemer iets terugdoen voor de community is een verwachting die van de start af aan wordt geëxpliciteerd. Deelnemers bieden elkaar ondersteuning maken gebruik van elkaars netwerk. Dit leidt tevens tot kruisbestuiving. Wederkerigheid krijgt ook vorm in interne opdrachtgever-opdrachtnemer relaties, zoals het geval dat BewOndernemingen voor elkaar producten en diensten realiseren.

FINANCIËN

De community wil eigen inkomsten verwerven, in eigen onderhoud voorzien en niet structureel afhankelijk zijn van subsidies. Om de Lucas Community te professionaliseren is een subsidie van Stichting Doen aangeboord. Uit deze subsidie wordt ook de professioneel ondersteuner vergoed, die voor circa een halve dag in de week is aangetrokken. Het merendeel van de BewOndernemingen nog niet in een fase dat er structurele inkomsten voortvloeien uit het aanbod. Enkele BewOndernemingen ontvangen wel incidentele inkomsten. Een voorbeeld is Lucas Groen, die drie betaalde deelprojecten verricht in opdracht voor het stadsdeel. BewOndernemingen die al op meer structurele basis inkomsten verworven, zijn om verschillende redenen uit de community getreden. In één geval is dit het gevolg van inbraak. In een

ander geval is een discussie ontstaan over eigenaarschap van de BewOnderneming, resulterend in uittreding van de BewOnderneming in kwestie. Recentelijk zijn er meerdere initiatieven toegetreden met een potentieel verdienmodel. Kosten van de Lucas Community houden vooral verband met vrijwilligersvergoedingen, kosten voor de aanvraag van projecten/subsidies, organisatie van evenementen. Voor het gebruik van het gebouw wordt geen huur betaald. Wel wordt veel onderhoud aan het pand in eigen beheer uitgevoerd.

DE LUCAS COMMUNITY SAMENGEVAT

De Lucas Community richt zich op bewoners van Osdorp die zich willen inzetten voor de buurt en buurtbewoners. De community streeft naar verbetering van de kwaliteit van leven en de wijk economie in Osdorp door voor en met buurtbewoners producten en diensten te ontwikkelen die de buurt en haar bewoners ten goede komen. Om bewoners daarbij te faciliteren, werkt de community met een fasegewijs ontwikkelmodel. Wanneer deelnemers een aantal fasen doorlopen, dan worden ze opgenomen in de community als 'BewOndernemer' of 'Sociaal Ondernemer'. Bij iedere fase is er passend instrumentarium en individuele begeleiding. De Lucas Community hecht sterk aan wederkerigheid; van BewOndernemers wordt expliciet verwacht dat ze iets terug kunnen doen voor de community. Dit leidt tot collectiviteit en steeds meer interne vervlechtingen. Zodoende krijgt de collectieve ondersteuningsstructuur steeds sterker vorm.



2.2 PRODUCTIEHUIS WEST

“Bij het Productiehuis spreken we niet over zelfredzaamheid maar over samenredzaamheid. Je bouwt samen aan je eigen ontwikkeling”

Het Productiehuis West is een BuurtWerkGemeenschap in Amsterdam West, die zich inzet voor betere arbeidskansen, maatschappelijke participatie en financiële zelfredzaamheid van buurtbewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het Productiehuis West is in 2016 gestart. Wikistad is betrokken als professioneel ondersteuner en er is samenwerking gezocht met ABC West, een welzijnsorganisatie in de buurt. Het streven is dat de professionele ondersteuning geleidelijk afneemt en het Productiehuis West op ‘eigen benen’ komt te staan. ‘Uitmonteren’ wordt dit genoemd door betrokkenen. Veel aandacht gaat daarom uit naar de versterking en verduurzaming van de buurtwerkgemeenschap. Het Productiehuis West heeft sinds de start een sterke ontwikkeling doorgemaakt, zowel in relatie tot het bereik van de community als op organisatorisch vlak.

RUIMTE EN PLEK

Het Productiehuis West is virtueel in die zin dat het niet per definitie om één fysieke plek gaat. Het kan weliswaar één plek zijn, maar het kan ook om meerdere plekken gaan die bij elkaar in de buurt liggen. Verschillende onderdelen van het Productiehuis West kunnen zich dus op verschillende plekken in de buurt bevinden. Zo wordt er voor overleg en activiteiten onder meer gebruik gemaakt van Buurtcentrum

De Tagerijn. Hoewel er geen sprake is van een fysiek dak, beoogt de community een beschutte omgeving te vormen die de doelgroep beschermt tegen risico's, regelgeving en overbelasting. Het Productiehuis West wordt dan ook beschreven als een plek waar bewoners in een beschutte omgeving samen komen. Een community met een familiegevoel, waar men zich veilig en thuis voelt.

DOELGROEP

“Ik ben van aanpak veranderd. Ik heb eerst een subsidieaanvraag gedaan. Nu is mijn benadering om gewoon van start te gaan en aansluiting te zoeken bij groepen die er al zijn. Ik heb marktonderzoek gedaan en probeer verschillende verdienmodellen te combineren”. (deelnemer Productiehuis)

De doelgroep wordt gevormd door buurtbewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt, met weinig kansen op reguliere arbeid. Het oogmerk is dat zij regie krijgen over hun (financiële) situatie, maatschappelijk deelnemen en zich verder kunnen ontwikkelen door mee te doen aan de activiteiten van het Productiehuis West. Activiteiten zijn zoal bedoeld om de zelfredzaamheid van individuen te versterken, bijvoorbeeld door ondersteuning en advies aan te bieden (financiën, regelgeving, budgettering, fondsenwerving, spreekuur), om de samenredzaamheid te versterken, door het collectief vorm te geven en gezamenlijk te opereren (uitwisseling, workshops, elkaar trainen en begeleiden) en om laagdrempelige participatie te faciliteren.



DOEL

Het Productiehuis West functioneert als een lokale leerpraktijk. Het beoogde concept is om een inspirerende leerwerkgemeenschap te 'bouwen' waarin persoonlijke ontwikkeling en samenredzaamheid een essentiële plek innemen. Een plek waar je samen bouwt aan je eigen ontwikkeling en aan je plannen die al dan niet leiden tot een eigen onderneming of (betaald) werk. Vergroting van de arbeidskansen, maatschappelijke participatie en financiële zelfredzaamheid van de doelgroep zijn belangrijke doelstellingen. Het Productiehuis West streeft naar olie-levering door deelnemers er actief op te wijzen en hun te stimuleren om zelf nieuwe leden te werven en in te brengen.

ORGANISATIE EN STAKEHOLDERS

Er zijn verschillende rollen en betrokkenheden binnen het Productiehuis West: deelnemers (uitgesplitst in 'trekkers', 'meedoeners' en 'bezoekers') en professionals. Mensen uit de doelgroep ontwikkelen zich mogelijk in de rol van trekker. Dit zijn de ondernemende bewoners die zelfstandig met behulp van coaching initiëren en gezamenlijk de basis en de motor vormen van het Productiehuis West. Zij hebben eigen projecten, steunen elkaar onderling en wisselen ideeën uit. Daaruit kunnen ook gezamenlijke nieuwe plannen ontstaan. Om naar de rol van trekker te kunnen doorgroeien, zijn expertise en wederkerigheid (wat zou hij/zij kunnen bijdragen) essentiële aspecten. Doorgroeien naar de rol van trekkers is overigens niet vereist. Momenteel zijn er circa 43 (aspirant) trekkers actief. Vanuit deze pool zijn er 9 trekkers die gezamenlijk het 'Productiehuisplatform' vormen, de kern van het Productiehuis West. Het Platform maakt veelal de beslissingen die voor het gehele Productiehuis West gelden. Er bestaat (nog) geen toetredingsprocedure of vaste criteria om aan het Platform deel te nemen, al is dit al wel onderwerp van gesprek binnen het Platform.

De trekkers richten zich op het bereiken, motiveren en stimuleren van deelnemers, óf wel om mee te doen aan de projecten, óf wel om mee te helpen bij de projecten. Deze groep is gedefinieerd als de 'meedoeners'. De groep van meedoeners bestaat op dit moment uit circa 67 vrijwilligers. Zij werken aan ontwikkeling van hun activering en zelfredzaamheid. Het aantal mensen dat structureel wordt bereikt ligt rond de 200.

Dan is er een derde groep, dat zijn de mensen die af en toe mee doen aan activiteiten, vaker of minder vaak langs komen. Dat zijn de 'bezoekers'.

Wikistad is aanjager van het plan en heeft voor iedere locatie een projectleider/coach aangewezen. Het streven is om eind 2019 te 'uit monteren': Het Productiehuis West als leerwerkgemeenschap moet er dan 'staan' in die stadsdelen, gestuurd door deelnemers en gesteund door de lokale partners: uitvoeringsorganisaties, vrijwilligers en ondernemers. Vanuit Wikistad zijn er twee professionals betrokken. Zij coachen en ondersteunen de trekkers en het Platform. De

professionals van Wikistad fungeren ook als soort van poortwachters, als achterklap en bewaker van de kaders, zodat wanneer er iets misgaat, de doelgroep niet opeens in de problemen belandt (schulden, regelgeving, conflicten). Een samenwerking met Combiwel en het lectoraat Armoede Interventies van de Hogeschool is gericht op monitoring, doorontwikkeling, verankering en verspreiding van de Productiehuis-methodiek.

Ook is een sterke wisselwerking met lokale partners. Uitwisseling vindt zoal plaats met maatschappelijke uitvoeringsorganisaties en vrijwilligersorganisaties.

ONTWIKKELING EN BEGELEIDING (NAAR ONDERNEMERSCHAP)

Deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun leerproces, maar krijgen daarbij gerichte ondersteuning van enkele Wikistad-professionals. Het streven is om het leerproces van de trekkersgroep doorlopend te blijven faciliteren. De benadering is persoonlijk en vraaggestuurd. Aan deelnemers is de vraag leidend: wat heb jij nodig om verder te komen? Reflectief leren neemt een belangrijke plek, door continu met trekkers terugkijkmomenten in te bouwen in het coachingsproces (van maximaal één jaar).

Om collectief leren te stimuleren en te faciliteren, hebben de initiatiefnemers van het Productiehuis West een methode ontwikkeld. Dit betreft een gefaseerd model voor het faciliteren van participatie en ondernemerschap. Daarbij worden er vier fasen onderscheiden:

- Op het souterrain bevinden zich bewoners en bewoners-initiatieven die gericht zijn op een persoonlijk hulpvraag. Deze fase kan worden getypeerd als participeren 'in de luwte'
- Op de begane grond bevinden zich bewoners die gebruik willen maken van of mee willen doen aan de initiatieven van het Productiehuis West. Dit kan worden beschouwd als actieve participatie
- Op de eerste verdieping bundelen trekkers van de initiatieven hun krachten. Samen werken zij aan professionalisering. In deze fase ligt de nadruk meer op coaching en ondersteuning
- Op de zolder werken de trekkers samen met Wikistad, het stadsdeel en andere partijen om verdienkansen te ontwikkelen en de methodiek verder uit te werken en te verspreiden.

Deelnemers kunnen een ontwikkelpad volgen die aansluit bij hun behoefte en tempo. Iedereen kan in principe doorgroeien tot een trekker als zij/hij dat ook ambieert zonder dat daar vaste criteria aan zijn verbonden. Wel vinden er binnen het kernteam gesprekken plaats om die criteria te formuleren. Vaak wijst de praktijk uit of iemand leiding wil geven of enkel meehelpen.

Wat het ontwikkelmodel kenmerkt is dat er wordt ingezet op het overdraagbaar maken van expertise, ervaringen en

netwerken en deelnemers de mogelijkheid krijgen om van 'onderop' te kunnen doorgroeien. Trapsgewijs leren, noemt het Productiehuis West dat. De opzet is circulair (hulpzoeker wordt meedoener, en meedoener wordt trekker) waardoor talenten, inzichten en ervaring binnen de gemeenschap geborgen blijven. Dit biedt kansen voor kruisbestuiving (trekkers leren van elkaar) en olievlekwerking (meedoeners leren van trekkers, deelnemers brengen nieuwe mensen in). De professionals en trekkers kunnen op verschillende vlakken coaching en begeleiding aanbieden, ook aan deelnemers op de lagere verdiepingen. De methodiek vraagt van professionals en het Platform om in toenemende mate te delegeren, zodat zij niet zelf het middelpunt van het web zijn, maar dat deelnemers elkaar kunnen opvangen.

FINANCIËN

Geldgeneratie vindt nu nog op basis van fondsdonaties en subsidies plaats. Wikistad faciliteert bijvoorbeeld fondswerving voor de projecten van de trekkers. Intern worden start-subsidies gehanteerd voor de eerste ontwikkelfase van de initiatieven. De professionals van het Productiehuis West zijn met de trekkers van de projecten proactief op zoek naar manieren om op diverse manieren inkomen te genereren. De ontwikkeling van een markt voor de effectieve inzet van ervaringsdeskundigheid is daarin cruciaal, voornamelijk met het oogmerk om overheidsdoeleinden te behalen. Een markt voor de effectieve inzet van ervaringsdeskundigheid is noodzakelijk voor de continuïteit en de motivatie van deelnemers. Het streven is dat hieruit structurele verdienmogelijkheden voor deelnemers voortvloeien. Dit is nog in ontwikkeling, hoewel er momenteel ook verdien- en vergoedingsmogelijkheden (vrijwilligersvergoeding) voor betrokkenen bestaan. Dit wordt veelal nog vergoed uit incidentele donaties en subsidies. Andere kosten die het Productiehuis West maakt hebben onder andere van doen met salaris, het gebruik van ruimten, materiaal en de ondersteuning van de initiatieven.

HET PRODUCTIEHUIS WEST SAMENGEVAT

Het Productiehuis West is een leerwerkgemeenschap waar bewoners met een afstand tot arbeidsmarkt in een beschutte omgeving kunnen participeren, initiëren en samen kunnen werken aan persoonlijke ontwikkeling. Dit met het oogmerk om perspectief te hebben op een baan, een goed lopend met project (met onkostenvergoeding) of een eigen onderneming. Het Productiehuis West beoogt zowel participatie te bevorderen (deelname aan bestaande activiteiten) als ondernemen te stimuleren (het ontwikkelen en professioneel uitvoeren van een eigen activiteit).

De leeromgeving leunt sterk op een collectieve, circulaire opzet. Hoewel er voor individuen ook diverse coaching- en begeleidingsvormen zijn opgezet, is er voornamelijk sprake van een gezamenlijke leeromgeving. Trekkers en andere deelnemers leren van elkaar. Er is sprake van kruisbestuiving en olievlekwerking. Trekkers trainen deelnemers, zodat zij zich ook kunnen ontwikkelen tot trekker. Deze methode is passend bij de wens van Wikistad om 'uit te monteren'.

De ondersteuningsstructuur van het Productiehuis West is relatief aan de smalle kant. Om die reden wordt ook verdere samenwerking beoogt met diverse uitvoeringsinstanties. De professionals van Wikistad zijn ervaren en kunnen op veel vlakken maatwerk bieden.

Naast de professionals, ondersteunen de leden van het Productiehuisplatform elkaar. Deze steun is vooral motiverend en stimulerend van aard. Inhoudelijke expertise op de vlakken van financiën, fondswerving, verdienmodellen, regelgeving en organisatieopbouw is nog beperkt aanwezig binnen het Productiehuisplatform, waardoor leden minder goed in staat zijn om elkaar op deze aspecten te ondersteunen.

2.3 BOOST

**“Een grote belemmering voor onze doelgroep nieuwkomers is de bureaucratie en de hoge kwaliteitseisen die we in Nederland stellen”
(initiatiefnemer BOOST)**

BOOST is na de start in de zomer van 2016 in een relatief korte tijd uitgegroeid tot een levendige community van én voor nieuwkomers, bewoners en organisaties in de Transvaalbuurt (Amsterdam Oost) en de rest van de stad. Zowel het aantal deelnemers, het aantal activiteiten van de community als het aantal vrijwilligers dat betrokken is neemt gestaag toe. Binnen de muren van het markante gebouw waar BOOST gevestigd is (ontworpen door de wereldbepaalde architect Pi de Bruijn), gebeurt dan ook altijd wel wat.

RUIMTE EN PLEK

Voor de huisvesting maakt BOOST gebruik van leegstaand maatschappelijk vastgoed van de gemeente Amsterdam. In de zomer van 2017 verhuisde BOOST van een voormalig schoolgebouw aan de Ringdijk naar het buurtcentrum Transvaal, aan de Daniel Theronstraat, ook in Amsterdam Oost. De toekomst van het gebouw is nog niet zeker. Geluiden over sloop voor de bouw van sociale huurwoningen lopen parallel aan berichten om het pand een monumentstatus toe te kennen, zodat het gebouw zijn status als maatschappelijke ontmoetingsplek kan behouden. BOOST wil het pand blijven gebruiken tot het moment van definitieve herbestemming.

Het pand bestaat uit twee verdiepingen aan weerszijden van de straat, verbonden door een derde verdieping over de straat heen. De begane grond dient aan de ene kant voornamelijk als sociale ontmoetingsplek, met keuken, bar en vele tafels met stoelen die over twee ruimten zijn verdeeld. Op de middelste verdieping vinden we het kantoor, vergaderruimten en verschillende kleine lokalen. De overkant heeft klaslokalen op de begane grond en eerste verdieping. Op de bovenste etage wordt een grote (gym)zaal vergezeld door meerdere middelgrote lokalen.

DOELGROEP

**“Vanaf februari 2017 doe ik al vrijwilligerswerk voor BOOST. Ik kreeg daardoor meer zelfvertrouwen en heb toen ook diverse cursussen gevolgd, een stage van vier maanden en nu een programmeeropleiding. Ik hoop snel een diploma te halen en aan het werk te kunnen, zodat ik geen uitkering meer nodig heb”
(Salar)**

BOOST richt zich primair op vluchtelingen die nog niet of nog onvoldoende Nederlands kunnen praten. In de visie van BOOST is het daadwerkelijk kunnen spreken van de taal een belangrijke voorwaarde om te kunnen integreren.

In de ‘sliptstream’ doen ook een aantal migranten en expats uit de buurt mee.

Alle activiteiten zijn direct of indirect gericht op integratie van vluchtelingen en op verbinding met de Nederlandse maatschappij. Het programma richt zich voornamelijk op taal, op ontmoeting, op cursussen, op ontspanning, op het vinden van een passende opleiding, betaald of onbetaald werk, startend ondernemerschap, en op het samen organiseren van de ontmoetingsplek BOOST. Iedereen mag meedoen aan BOOST-activiteiten, al is deelname geen vereiste.

DOEL VAN HET INITIATIEF

Het overkoepelende doel van de community is dat mensen zich bij BOOST op een passende manier kunnen ontwikkelen. Het concept van BOOST is dat buurtbewoners en vluchtelingen samenwerken aan integratie. Verbindingen leggen tussen ‘oude’ en ‘nieuwe’ Amsterdammers, en zo mensen op weg helpen, dat is het oogmerk.

ORGANISATIE EN STAKEHOLDERS

Qua structuur beschrijft BOOST zichzelf als een ‘platte organisatie’. Volgens de initiatiefnemers houdt dit in dat er van hiërarchie en machtsposities geen sprake is binnen de community. De verschillende betrokkenen die bij BOOST gevonden kunnen worden zijn: deelnemers, dragers, en coördinatoren. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de coördinator en het bestuur van de stichting. De dialoog is het belangrijkste sturingsmiddel; het meeste wordt in klein of groter onderling overleg afgestemd. Het is geen plek voor volledig autonome mensen, en evenmin voor mensen die graag werken in een hiërarchie.

Per week doen er meer dan 200 mensen uit de doelgroep mee aan de verschillende activiteiten. Een deel van de mensen uit de doelgroep doet ook iets terug voor de community. Dit past bij het wederkerigheidsprincipe waaraan de community sterke waarde hecht.

Daarnaast zijn er veel buurtbewoners die iets voor de community doen. Dit kan door activiteiten en programma’s te initiëren, of te helpen bij activiteiten en programma’s, en bij het dagelijks beheer van het pand. Activiteiten en programma’s kunnen verband houden met keukenhulp, taalcoaching, lesgeven, begeleiding bieden en het uitvoeren van hand- en spandiensten. Er zijn wekelijks zo’n 100 tot 150 mensen die op vrijwillige basis meewerken aan het programma en de ontmoetingsplek. Een deel van deze mensen is afkomstig uit de doelgroep. Daarnaast is er een kleine staf, die in deeltijd als zzp’er wordt betaald.

Binnen BOOST coördineert een kernteam van zeven leden de verschillende onderdelen van BOOST. Deze onderdelen zijn: taalles, taalcafé, programmacoördinatie, floormanagement, communicatie, keuken, financiën, en beleid, ontwikkeling en externe contacten. Iedere coördinator onderhoudt contact met de mensen die meedoen in zijn/haar cluster.

Het vijfhoekige bestuur functioneert op afstand. Bestuursleden brengen belangrijke netwerken in, die toegankelijk worden voor de community.

BOOST onderhoudt goede contacten met tal van stakeholders zoals onder meer:

- overheden en diensten (o.a. gemeente Amsterdam en stadsdeel Oost, de politie),
- welzijnsinstellingen (o.a. Civic en Dynamo)
- kennisinstellingen (o.a. Vrije Universiteit, ROC Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam)
- lokale initiatieven (o.a. Tugela85, De Meevaart en Buurtplatform Transvaal)
- initiatieven en organisaties gericht op vluchtelingen (o.a. COA, AZC's in Amsterdam en Vluchtelingenwerk Nederland)
- ondernemers (o.a. Hotel CASA 400, Studenthotel en Werkgeverssteunpunt Groot-Amsterdam).

ONTWIKKELING EN BEGELEIDING (NAAR ONDERNEMERSCHAP)

Leren staat op verschillende manieren centraal binnen BOOST. Naast dat veel activiteiten geënt zijn op 'leren' (lessen, workshops), zijn bij diverse programma's begeleiders en coaches beschikbaar voor de doelgroep. Leren krijgt zowel op individueel niveau (leren door bijvoorbeeld individuele programma's gericht op taal, sport, werk) als op collectief niveau (door ontmoeting, contact en verbinding leren van en met elkaar) gestalte.

Het concept van BOOST is gestoeld op wat zichzelf betitelen als de 'stepping stones'. Activiteiten en programma's van BOOST dienen om mensen op maat de nodige stepping stones te bieden zodat de doelgroep handvatten krijgt om zelfstandig mee te kunnen draaien in de samenleving. BOOST functioneert als een markt van activiteiten waar ieder, naar eigen behoefte, talent en tempo gebruik van kan maken, en aan kan bijdragen. Deelname gebeurt op basis van intrinsieke motivatie. Er zijn nauwelijks verplichtingen, en geen kosten aan verbonden. Alleen het volgen van de taallessen vraagt om commitment voor 3 dagdelen per week. Ieder kiest wat hem/haar past, en blijft zo lang of kort meedoen als hem haar past. Taal is veelal de binnenkomer; van daaruit wordt deelname aan andere activiteiten gestimuleerd. Vervolgens is het idee dat mensen eigen netwerken binnen en buiten BOOST gaan opbouwen. Voor sommigen is mee organiseren bij BOOST een waardevolle tussenstap op weg naar een eigen plek in de nieuwe samenleving. Einddoel is dat mensen BOOST niet meer echt nodig hebben, of alleen voor het onderhouden van de opgebouwde sociale banden, maar wel graag iets voor de community willen doen.

ONDERNEMERSCHAP BIJ BOOST

De verwachting van BOOST was dat ondernemerschap voor veel vluchtelingen een goede en haalbare bron van bestaan zou kunnen zijn. Binnen BOOST blijkt dit echter minder

snel te gebeuren dan verwacht. Slechts één van de 'BOOST-vluchtelingen' kan zijn gezin al geruime tijd onderhouden uit zijn eigen cateringbedrijf. Veel van de deelnemers die wellicht een eigen bedrijf zouden kunnen opzetten (schilder, kapper, dienstverlening, advies, catering), lijken vooralsnog eerder op zoek naar de zekerheid van een vast dienstverband. Er lijkt vrees te bestaan voor de situatie dat men uit de uitkering is geraakt, en vervolgens toch niet genoeg geld kan verdienen met het eigen bedrijf. Wel is BOOST actief om vluchtelingen te stimuleren eigen initiatief te nemen, en hun talenten in te zetten, onder andere bij BOOST. Ondernemerschap is een grote stap, maar zelfinitiatief is wel degelijk aan de orde, aangemoedigd en gefaciliteerd door BOOST. Dit betreffen activiteiten als lesgeven (Arabisch, naaien, computer), het kledingatelier, cateringklussen, vertaalwerk, evenementen organiseren, advieswerk en het verzorgen van workshops. Bij meerdere activiteiten zien BOOST serieuze mogelijkheden voor talentontwikkeling en kansen voor eigen ondernemerschap. Er bestaat ook nog geen uitgedacht leer- en coachingstraject om de organisatie van BOOST op een meer ondernemende manier op te zetten. Daarvoor bestaan wel kansen. De organisatie zou bijvoorbeeld zeer gebaat kunnen zijn met een evenemententeam dat zich door BOOST zou kunnen laten inhuren. Ook de organisatie van een tolkenteam dat tegen vergoeding ingezet kan worden binnen en buiten BOOST, is mogelijk een kans, evenals een verhuis- en klussteam. Tegelijk wordt duidelijk dat de recente vluchtelingen nog erg druk zijn met de verplichte inburgering, schakeljaren voor opleiding, het leren van de taal etc.

Een alternatieve vorm voor delen van de organisatie van BOOST is het worden van een leer- & werkbedrijf, naar het model van 'meester-gezel'. Het concept achter leren en ontwikkelen is dat de doelgroep in de praktijk leert van een 'werkmeester' (bijvoorbeeld een kok die de doelgroep begeleidt bij het opzetten van een kook-initiatief) en vervolgens kan uitstromen naar (betaald) werk of een eigen bedrijfje.

Het project 'BOOST naar Banen' stimuleert de doelgroep om na te denken over werk, betaald of onbetaald, en te oriënteren op en eventueel opstarten van een eigen bedrijfje. De doelgroep krijgt daarbij individuele begeleiding van 'jobcoaches'. Dit initiatief fungeert als een soort van vraagbaak enerzijds (hulp en advies aan de doelgroep) en als een wegwijzer anderzijds (door de doelgroep door te verwijzen naar andere (werk-gerelateerde) organisaties. Om die reden wordt veelvuldig contact onderhouden met bedrijven, werkgevers en opleidingen.



FINANCIËN

BOOST heeft nog geen model gevonden om zelfstandig voldoende geld te genereren voor de eigen organisatie.

Voor de deelnemers vormt betaling een belangrijke drempel om mee te doen, waardoor het haar ambities voorbij zou schieten. Toch zou (bescheiden) betaling ook een vorm van waardering kunnen uitdrukken en ondersteunen.

De kosten worden nu gedekt vanuit fondsen en de gemeente. In beperkte mate wordt eigen geld gegenereerd met verhuringen en met crowdfunding. Fondsenwerving betreft onder meer fondsen van Stichting DOEN, Kansfonds, Fred Foundation, Oranje Fonds, Fonds voor Sociale Initiatieven en het NUTfonds.

Ook ontvangt BOOST subsidies van de gemeente Amsterdam en stadsdeel Oost.

Daarnaast verhuurt BOOST (delen van) haar gebouw aan externen, bijvoorbeeld voor de programmering van congressen.

De kosten van BOOST bestaan uit gebruik en beheer van het pand (onder ander hoge stookkosten), kosten voor de organisatie (betaling 7 mensen in deeltijd als zzp'er), en kosten voor het programma.

Het huidige community-concept heeft in zichzelf niet direct een verdienmodel. Programma's en activiteiten worden gratis aangeboden voor de doelgroep. Er is eenmalig geld verdiend door advisering aan een extern project.

BOOST SAMENGEVAT

BOOST is een bewonerscommunity in Amsterdam

Oost waar vluchtelingen en buurtbewoners die graag iets voor deze doelgroep betekenen, samenkomen. De community heeft een zeer open karakter, hanteert een vraaggestuurde opzet en streeft naar maatwerk; hoe kan een vluchteling het best bediend worden en welke aanpak sluit goed aan bij zijn of haar situatie? Die vraag is vaak leidend. In het kader van Ondernemend participeren lijkt BOOST vooral in te zetten om participatie, met het oogmerk om de doelgroep verder te laten komen in hun ontwikkeling en een eigen volwaardige plek in de samenleving.

Toeleiding naar ondernemerschap of (betaald) werk krijgt nader aandacht via afzonderlijke trajecten, maar vormt niet de kern van het ontwikkeltraject.

De leeromgeving heeft zowel een sterke individuele als een collectieve poot. Voor het individu worden er veel activiteiten en programma's georganiseerd, waaruit iemand zijn of haar eigen keuze maakt. Ook collectief leren is bij BOOST een belangrijke pijler. Zo is er veel aandacht voor onderlinge verbinding, samenwerking en voor wederkerigheid.

BOOST heeft een zeer omvangrijke ondersteuningsstructuur. Er zijn dragers, mensen die activiteiten en programma's organiseren of meehelpen, coördinatoren die onderdelen van het programma en de organisatie op zich nemen, een algemeen coördinator, en bestuursleden op afstand.

2.4 LITTLE BOOMERANG

“In het kader van dit project moet je proberen los te komen van bestaande doelgroep begrenzings maar kijken wat de betreffende persoon kan en wilt. Dan kun je die persoon ook gericht verbinden aan initiatieven” (initiatienemer Little Boomerang)

Little Boomerang, opgericht in 2016, wil een antwoord zijn op de ‘fast fashion’ industrie. Hergebruik van bestaande materialen en lokaal en sociaal produceren van fashion vormen de belangrijkste pijlers van het initiatief. Little Boomerang richt zich specifiek op het ontwerpen en fabriceren van kinderkleding. Kledingstukken worden ingezameld, bewerkt en gereed gemaakt voor verkoop. De missie van de initiatiefnemers is om een voorloper te zijn van een beweging die zich inzet voor bewuste mode en om anderen te stimuleren op een meer bewuste manier om te gaan met kleding.

RUIMTE EN PLEK

Little Boomerang maakt gebruik van een afzonderlijke ruimte van Buurtcentrum De Tagerijn in Amsterdam West. Twee keer per week nemen de initiatiefnemers en een groep vrijwilligers deze ruimte in gebruik als naaiatelier c.q. ontwerpruimte. Juist het gebruik maken van een buurtcentrum acht men belangrijk. Het programma beoogt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de kans te geven weer deel te nemen aan de samenleving. Dan is het essentieel dit op een plek te organiseren waar mensen een goed gevoel bij krijgen, en ervaren weer maatschappelijk mee te draaien. Een buurtcentrum kan dat gevoel en die ervaring juist stimuleren. Daarnaast ziet Little Boomerang dat intrede

in een buurthuis op verschillende vlakken waarde toevoegt. De lijnen met andere initiatieven en spelers in de buurt zijn kort, waardoor deelnemers ook voor andere buurtactiviteiten geprikkeld worden en letterlijk een deur verder terecht kunnen met hun hulpvragen. Ook heeft een buurtcentrum een laagdrempelig karakter; geïnteresseerden en professionals lopen gemakkelijk even binnen bij het naaiatelier. Gezien het feit dat het buurtcentrum als een centrale ontmoetingsplek fungeert, kunnen de initiatiefnemers ook veel contact onderhouden met verschillende buurtwerkers. Het voordeel daarvan is dat het direct en indirect mogelijkheden biedt voor Little Boomerang om veel bewoners te bereiken.

DOELGROEP

“Little Boomerang betekent heel veel voor mij. Het is voor mij heel leerzaam om mee te helpen met het maken van kleding. En dat vind ik prachtig om te doen”. (deelnemster)

Deelnemers zijn in alle gevallen buurtbewoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, met name in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder. In het naaiatelier kunnen ze in hun eigen tempo aan hun vaardigheden werken. Little Boomerang kiest een specifieke richting voor ondernemerschap. Belangrijk is dan ook dat (potentiële) deelnemers specialistische bagage meenemen en al ervaren zijn met het fabriceren en bewerken van kleding. Dat maakt de doelgroep om uit te putten relatief beperkt. Immers, niet alle gegadigden blijken voldoende gekwalificeerd. Werving vindt gericht plaats en daarbij wordt onder meer de hulp van taalscholen, de gemeente en het netwerk van Ondernemend participeren voor aangesproken.



Hoewel de vijvers nog wat beperkt zijn om aan het gewenste aantal deelnemers te komen, ontstaan er steeds meer vruchtbare contacten en samenwerkingen met als gevolg dat het al beter op gang komt.

DOEL

Little Boomerang heeft met haar bedrijfsactiviteit zowel een commercieel als een sociaal oogmerk. Producten worden verkocht in diverse winkels en op de eigen website. Daarnaast wordt er geproduceerd in opdracht. Beoogd wordt om op een grotere schaal te kunnen produceren en af te zetten. Anderzijds hechten de initiatiefnemers ook sterk aan een sociale insteek. Het programma dient om mensen de kans te geven om weer deel te nemen aan de samenleving. Zo fungeert het atelier tevens als een sociale ontmoetingsplek, waar mensen zich vertrouwd, gezien en prettig voelen en daardoor een persoonlijke groei kunnen doormaken. Door participatie komen vriendschappen tot bloei, heeft meedoen voor deelnemers een therapeutische werking en hervindt men hen passie en krachten. Zo kunnen deelnemers zich ontwikkelen op persoonlijk vlak, maar leren tevens (weer) hoe het is om werkzaam te zijn binnen een team. Persoonlijke groei op basis van activeren en maatschappelijke participatie. Dit draagt verder bij aan het reduceren van eenzaamheidsproblematiek, dat veel voorkomend is onder de doelgroep waar Little Boomerang zich op richt (55+). Het streven om sociale waarde te realiseren voor de doelgroep wringt geregeld met de wens om commercieel door te kunnen groeien.

ORGANISATIE EN STAKEHOLDERS

Little Boomerang werkt met een groep van vijf vrijwilligers, die voor hun deelname een vergoeding krijgen. Omdat de groep aan de kleine kant is en er grote onderlinge niveauverschillen tussen de deelnemers zijn als het aankomt op het bewerken van kleding, hoopt Little Boomerang de vrijwilligersgroep op korte termijn uit te kunnen breiden. De vrijwilligersgroep wordt ondersteund door de twee oprichters van het initiatief en door een medewerker van het Sociale Wijkteam van De Tagerijn.

Little Boomerang werkt samen met ABC Alliantie. Dit is in verband met de ingebruikname van het naaiatelier en er is tevens intensief contact met het Sociale Wijkteam van ABC Alliantie. Ook met vergelijkbare initiatieven wordt samengewerkt. Voorbeelden daarvan zijn Atelier Phi en MADE-HERE.

Met TopTaal is een samenwerking geïnitieerd in het kader van de werving van deelnemers. Voor de werving van deelnemers wordt ook geleund op het netwerk van Ondernemend participeren.

Er is een intensieve en goede samenwerking met Gemeente Amsterdam.

Ook diverse commerciële partijen rekent Little Boomerang tot haar stakeholders.

ONTWIKKELING EN BEGELEIDING (NAAR ONDERNEMERSCHAP)

Deelnemers van Little Boomerang krijgen nog geen specifieke training voor wat betreft het fabriceren van kleding, of wel ondersteuning bij een ontwikkelgang naar beginnend ondernemerschap. Wel willen de initiatiefnemers de komende periode eerste gedachten vormen over het ontwikkelen en invoeren van een opleidingsprogramma. Daarbij wordt vooralsnog gedacht aan een ontwikkelingsmodel dat veel weg heeft van het 'meester-gezel' model, of wel leren in de praktijk. In dat geval krijgen de ervaren, goede krachten een meer coachende en leidende rol ten aanzien van de beginnende krachten.

Little Boomerang biedt een geschikte omgeving en ondersteuningsstructuur wanneer het gaat om participatieve doeleinden. Binnen het naaiatelier werken de deelnemers aan hun taalvaardigheid, aan arbeidsvaardigheden en leert men om in groepsverband samen te werken. Voor het op gang brengen en in stand houden van dit proces staat maatwerk aan de basis. De insteek van de initiatiefnemers ten aanzien van het groeiproces van de deelnemers is: Wat zijn de wensen en behoeften en hoe kunnen we daar binnen Little Boomerang zo goed mogelijk bij aansluiten. Op die manier wordt er toegewerkt naar een veilige en vertrouwde omgeving, waardoor de mensen het leuk en leerzaam vinden en blijven komen.

FINANCIËN

Een mogelijk dilemma voor wat betreft het financiële aspect is de wrijving tussen de commerciële en sociale invalshoek van Little Boomerang. Dit geeft een spanningsveld: enerzijds is het initiatief geregeld niet in staat is om te produceren en te leveren wat door een commerciële opdrachtgever wordt gewenst, vanwege een gebrek aan productiekraft. Tegelijkertijd is Little Boomerang nog niet in een positie dat er meerdere betaalde krachten kunnen worden aangenomen om die productiekraft te versterken. Hierbij wordt echter gekozen voor de sociale invalshoek: "We leveren als we kunnen leveren"

Little Boomerang is actief bezig om fondsen binnen te slepen. Met de Sociale Helden subsidie was het bijvoorbeeld mogelijk een start te maken met het initiatief. Uit die subsidie worden onder meer de vrijwilligers betaald en de kosten voor het gebruik van het atelier.

LITTLE BOOMERANG SAMENGEVAT

Little Boomerang is een initiatief in Amsterdam West waar buurtbewoners, voornamelijk in de doelgroep 55+ en met een afstand tot de arbeidsmarkt, samenkomen en een persoonlijke groei kunnen doormaken door te werken aan hun arbeidsvaardigheden en sociale vaardigheden. Het initiatief probeert deelnemers met specialistische bagage (kennis van en ervaring met naaiwerk) te werven. Het oogmerk is om lokaal en op sociale wijze kinderfashion te produceren, onder meer door bestaande materialen her te gebruiken. Het naaiatelier fungeert als sociale ontmoetingsplek waar deelnemers hun krachten en passie herwinnen, door op een manier en tempo te werken dat in de gegeven situatie past. Het streven om sociale waarde te realiseren voor de doelgroep wringt geregeld met de wens om commercieel door te kunnen groeien. Dit is een dilemma waar de initiatiefnemers van Little Boomerang dan ook geregeld mee worden geconfronteerd. De ondersteuningsstructuur die het initiatief biedt is voornamelijk geënt op participatie doeleinden. Maatschappelijke participatie is een belangrijk uitgangspunt; het programma dient om mensen de kans te geven om weer deel te nemen aan de samenleving. Het concept van leren is – bij het ontbreken van een specifiek trainings- of begeleidingstraject – een aandachtspunt binnen Little Boomerang. Initiatiefnemers streven er naar dat deelnemers kunnen leren in de praktijk, bijvoorbeeld door het invoeren van een ‘meester-gezel’ model. De eerste gedachten hierover zullen nog nader vorm krijgen binnen het initiatief.

2.5 VERSCHILLEN EN VRAGEN

“We stellen altijd dezelfde vraag: wat heb jij nodig om verder te komen?” (initiatiefnemer)

De initiatieven zijn om een compleet beeld te krijgen beschreven naar doel, ruimte, organisatievorm en financiën en alle vier verschillend. De Lucas Community is een buurtgemeenschap van en voor buurtbewoners in Amsterdam Osdorp. Het Productiehuis West is een BuurtWerkGemeenschap, die zich inzet voor arbeidskansen, maatschappelijke participatie en financiële zelfredzaamheid van buurtbewoners in Amsterdam West. Diensten en activiteiten vinden plaats op meerdere plekken in de buurt. BOOST is een community van én voor nieuwkomers, bewoners en organisaties in de Transvaalbuurt. Little Boomerang is een sociale onderneming en naaiatelier, onderdeel van Buurtcentrum De Tagerijn, fungeert zowel als werkplek waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kennis en vaardigheden opdoen, als een sociale ontmoetingsplek waar de doelgroep een persoonlijke groei doormaakt en werkt aan de eigen zelfredzaamheid.

De vier initiatieven met elkaar vergelijkend zien we ‘door de oogharen heen’ een aantal onderwerpen die vragen om een nadere analyse zoals de leeromgeving, het belang van professionele expertise en duurzaamheid van de initiatieven zelf, wat er onder andere te ermee te maken heeft dat het verdienmodel nog onvoldoende uitgekristalliseerd is. Om een duurzame ondersteuningsstructuur te kunnen vormen zijn een aantal voorwaarden nodig. Deze bespreken we in het volgende hoofdstuk aan de hand van ons eerdere onderzoek en de literatuur, om vervolgens weer terug te komen op de verschillen tussen de onderzochte initiatieven.

3. FACTOREN DIE EEN ROL SPELEN BIJ DE ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR

We kijken in dit hoofdstuk naar welke algemene factoren een rol spelen in de ondersteuningsstructuur bij initiatieven. Enerzijds gaat het om het leren binnen de initiatieven. Hoe maak je verbinding met bewoners en deelnemers, hoe creëer een passende leeromgeving, en wat voor leerconcept zet je in? Hierbij refereren we kort aan onderzoek gedaan in het kader van het gerelateerde project fieldlab 'Ondernemend participeren vanuit de wijk' dat zich richt op een leeromgeving voor bewoners. Anderzijds kijken we naar de hoe de initiatieven er als organisatie zelf voor staan. Daarbij refereren we o.a. aan recent HvA-onderzoek naar bewonersverbanden. We beschrijven de verschillen van invalshoek die we zien bij de vier initiatieven die we zien in het voorgaande hoofdstuk als illustratie, zonder te komen tot een beoordeling.

3.1 VERBINDING MET DEELNEMENDE BEWONERS

In het kader van fieldlab 'Ondernemend participeren vanuit de wijk' zijn een drietal basisvoorwaarden geformuleerd voor een succesvolle ondersteuning van mensen met een (latente) ondernemerschapswens: veiligheid, vertrouwen en toegankelijkheid⁴.

Bij **veiligheid** draait het onder meer om inkomenszekerheid voor potentiële deelnemers. Vanwege hun vaak precare positie is de drempel om financiële risico's te nemen voor deze mensen extra hoog. Zo willen ze bijvoorbeeld niet het risico nemen dat een uitkering in gevaar komt door deelname aan de activiteiten. Daarmee raken we ook aan de tweede basisvoorwaarde: **vertrouwen**. Opbouw van vertrouwen is essentieel om mensen die deels afwachten maar gelijktijdig ook meer zelfvertrouwen zoeken actief te laten worden. De derde basisvoorwaarde is **toegankelijkheid**. We beperken ons hier tot toegankelijkheid in de vorm van 'geografische nabijheid'. Veel deelnemers hebben weinig geld en hierdoor een beperkte actieradius. Dat impliceert dus ook dat ondersteuning in de eigen wijk georganiseerd moet worden.

VERBINDING MET DEELNEMENDE BEWONERS BIJ DE BESCHREVEN INITIATIEVEN

Veiligheid laat zich vertalen in samen nadenken over wat het ondernemerschap allemaal behelst, in plaats van 'alleen' meteen in het diepe te worden gegooid. De initiatieven bieden aan om dat zowel in fysieke als in mentale nabijheid

van elkaar te doen. Met andere woorden dichtbij huis (dus in de wijk) én met gelijkgestemden (andere mensen die vanuit een precare positie een latente ondernemerschapswens hebben). Het Productiehuis is hier het meest expliciet over: ze willen een beschutte omgeving bieden en zetten in op een familiegevoel (zie ook 2.2. ruimte en plek). Veiligheid in de vorm van inkomenszekerheid kunnen de initiatieven niet bieden: ze beschikken niet over de middelen om de financiële risico's die bij het opstarten van een bedrijf af te dekken voor de deelnemers.

De initiatieven Lucas Community, Productiehuis en BOOST werken zoals de beschrijvingen in het vorige hoofdstuk laten zien met een stappenplan, waarin vertrouwen langzaam opgebouwd kan worden. Ook gebruiken ze duidelijke principes die aansluiten bij het opbouwen van vertrouwen: wederkerigheid (Lucas Community, BOOST) en samenredzaamheid (Productiehuis).

Bij de onderzochte initiatieven lijkt de doelgroep inderdaad vooral rond de fysieke locatie in de buurt gevonden te worden. BOOST presenteert zich als bewonerscommunity in Amsterdam-Oost, zonder daarbij mensen uit te sluiten. Productiehuis richt zich expliciet op de buurt, maar is tegelijk niet gebonden aan één fysieke locatie. De Lucas Community is exclusief op de Wildemanbuurt gericht en heeft lokale binding ook in haar voorwaarden voor deelname opgenomen. Ze is daarmee tegelijkertijd het duidelijkst over toegang én het sterkst aan fysieke locatie gebonden.

Het bovenstaande wijst uit dat in de praktijk drie basisvoorwaarden veiligheid, vertrouwen en toegankelijkheid niet los van elkaar gezien kunnen worden. Zo kan er vertrouwen niet zonder enige vorm van veiligheid ontstaan en is het ook aannemelijk dat een community die toegankelijk / nabij is in de wijk voor deze doelgroep het meeste veiligheid biedt.

Little Boomerang presenteert zich in veel opzichten anders dan de andere drie initiatieven. Dit initiatief is zeer gefocust in haar activiteiten en niet primair locatiegebonden. Het is opgezet voor mensen met skills rond het fabriceren en bewerken van kleding. In tegenstelling tot de andere drie initiatieven gebruikt ze geen model met fasen van toenemende betrokkenheid. De drempel om deel te gaan nemen is relatief hoog, maar wie eenmaal binnen is treft een omgeving met veel nadruk op sociale ontmoeting (zie ook 2.4. doel). Het is in deze fase lastig om Little Boomerang te duiden in relatie tot de basisvoorwaarden.

⁴ Zie Hogenstijn & Meulemans, 2018. Dit document, opgesteld in het kader van fieldlab Ondernemend participeren vanuit de wijk, is grotendeels gebaseerd op secundaire analyse van data uit onderzoek in de wijken dat met een ander doel is gedaan en moet dus met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

3.2 BIEDEN VAN EEN LEEROMGEVING

Een volgende stap is de vraag of de initiatieven de potentie hebben om een succesvolle leeromgeving te vormen voor deelnemende bewoners. Bieden de initiatieven hen een context waarin zij gemotiveerd worden om te leren? Zonder motivatie is de kans op een succesvol leerproces immers klein. Motivatie kan extrinsiek of intrinsiek zijn. Extrinsieke motivatie voor een activiteit komt voort uit een bron buiten een persoon zelf. Dat kan bijvoorbeeld het vooruitzicht van een beloning of straf zijn als je iets wel of juist niet doet. Intrinsieke motivatie voor een activiteit komt uit de persoon zelf. Die ziet waarde in de activiteit, op het moment zelf en/of voor het behalen van een toekomstig doel. Intrinsieke motivatie is een sterkere en duurzamere bron van motivatie. Onderzoekers Ryan en Deci hebben in hun zelfbeschikkingstheorie of Self-Determination Theory⁵ uitgewerkt welke behoeften de basis vormen van die intrinsieke motivatie. Om de potentie van de leeromgeving bij de initiatieven te duiden, leggen we de situatie die zij bieden naast de behoeften uit de Self-Determination Theory.

In versimpelde vorm onderscheidt de Self-Determination Theory drie behoeften die de basis vormen van de intrinsieke motivatie van mensen:

1. Bij autonomie gaat het om zelfbeschikking. Je beschikt over je eigen lot door je eigen handelen: jij bepaalt wat er met jezelf gebeurt.
2. Het concept competentie draait om het ervaren van beheersing. Je weet dat je iets kunt en bent daarom gemotiveerd om die taak uit te voeren.
3. Bij verbondenheid gaat het om de menselijke behoefte om verbinding te maken met andere mensen en de omgeving.

Self-determination theory

BIEDEN VAN EEN LEEROMGEVING BIJ DE BESCHREVEN INITIATIEVEN

De initiatieven spelen met hun activiteiten in op de basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid, maar leggen de nadruk anders. Little Boomerang legt heel duidelijk de focus op werken vanuit het versterken van competentie. Het maken van kleding is de spil in dit initiatief. Rondom dat werken wordt verbondenheid gecreëerd, door het fungeren als een sociale ontmoetingsplek, waar mensen zich vertrouwd, gezien en prettig voelen. Zo wordt ook gewerkt

aan het versterken van het gevoel van autonomie bij de deelnemers. BOOST start vanuit verbondenheid tussen mensen in de wijk, met de nadruk op nieuwkomers. Samen kunnen we ons elk op onze eigen manier verder ontwikkelen, stelt BOOST. Dat krijgt vervolgens vorm in het beeld van een 'markt van activiteiten waar ieder, naar eigen behoefte, talent en tempo gebruik van kan maken, en aan kan bijdragen'. Die nadruk op eigen behoeften en tempo schept ruimte voor deelnemers om al snel een gevoel van competentie te ervaren. Zo wordt ook het gevoel van autonomie bevorderd: je kunt in een omgeving waarin nauwelijks sprake is van hiërarchie je eigen ontwikkelpad bepalen. De balans tussen de basisbehoeften is een punt van aandacht. Hoe krijgt het leren vervolgens vorm?

3.3 DE INHOUD VAN LEREN ROND ONDERNEMERSCHAP

Elk initiatief biedt op een eigen specifieke manier een leeromgeving voor deelnemers.

Leren is een proces waarin nieuwe kennis wordt verworven of bestaande kennis wordt gewijzigd. Door te leren veranderen kennis, vaardigheden en/of houding van de lerende persoon⁶. De omgeving waarin dit leren plaatsvindt is belangrijk. Een leeromgeving is vooral krachtig als er voldoende ruimte is voor zelfstandig leren en voldoende systematische begeleiding wordt geboden, waarin rekening wordt gehouden met individuele mogelijkheden en behoeften⁷. Over de definitie van leren en de verschillende vormen van leren zijn vele boekenkasten volgeschreven. We gebruiken hier een simpele indeling, die ook door onder meer de OECD wordt gehanteerd⁸. Zij onderscheiden formeel leren (gestructureerd leren binnen het onderwijssysteem), non-formeel leren (gestructureerd leren, maar buiten het officiële onderwijssysteem) en informeel leren (on-structureerd leren, door bijvoorbeeld ervaringsleren). Deze drie vormen van leren kunnen verbonden worden met drie soorten intelligentie: analytische, creatieve en praktische intelligentie⁹. Het ontwikkelen van analytische intelligentie wordt vaak verbonden met formeel leren; en creatieve intelligentie met ervaringsleren of informeel leren. Het ontwikkelen van praktische intelligentie is vooral sterk contextgebonden en vindt vaak plaats in de vorm van informeel als non-formeel leren.

Leren

⁵ De Self-Determination Theory is ontwikkeld door Ryan & Deci (2000; 2017). Zie ook <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>

⁶ Zie De Corte (1996), die leren definieert als een 'constructief, cumulatief, zelfgestuurd, doelgericht, gesitueerd, coöperatief, individueel proces van kennisverwerving, betekenisgeving en vaardigheidsontwikkeling'

⁷ Ook deze omschrijving is van De Corte (gecteerd in Simons, 2015)

⁸ Zie Werquin, 2010

⁹ Sternberg 1985

THEORIE OVER LEREN

Hoe kun je leren rond ondernemerschap en wat is het doel ervan? Daarover verschillen de meningen. Vaak is het aanleren van de vaardigheden om een eigen zelfstandig bedrijf te starten (impliciet) het doel. Een wat breder doel kan het ontwikkelen van een ondernemende houding of 'entrepreneurial mindset' zijn. In het gerelateerde fieldlab Ondernemend participeren dat loopt tot en met 2019 wordt het doel van het leren rond ondernemerschap voorzichtig geformuleerd: het moet antwoord bieden op de vraag 'is ondernemen iets voor mij?' Binnen het nog lopende onderzoek naar Ondernemend participeren onderscheiden we verschillende typen deelnemers, met zeer uiteenlopende achtergronden en kennisniveaus¹⁰. Bij het inrichten voor een leeromgeving voor die deelnemers moet rekening gehouden worden met hun behoeften en mogelijkheden.

INHOUD VAN LEREN BIJ BESCHREVEN INITIATIEVEN

Op welke wijze komt de 'inhoud van leren rond ondernemerschap' bij de beschreven initiatieven naar voren in het vorige hoofdstuk? Bij de initiatieven lijkt de nadruk vooral te liggen op ervaringsleren en in iets mindere mate contextgebonden leren. De Lucas Community heeft een stappenplan richting BewOndernemerschap en functioneert als platte organisatie, zonder hiërarchische verhoudingen, met wederkerigheid en solidariteit als kernwaarden. Dit impliceert een focus op ervaringsleren. Het Productiehuis stelt als doel te functioneren als lokale leerpraktijk. Kruisbestuiving en olievlekwerking worden door het Productiehuis genoemd als centrale principes. Beide principes gaan uit van het leggen van betekenisvolle verbindingen in de lokale context. Dat is een vorm van contextgebonden leren, maar past ook bij ervaringsleren. Het gaat immers uit van doen in de lokale praktijk en vervolgens het leren hiervan.

Zowel Productiehuis als Lucas Community voorziet in vormen van coaching of begeleiding van deelnemers door deelnemers op hogere treden en soms professionals. Productiehuis onderscheidt in haar methodiek vier 'verdiepingen' en een rolverdeling met (in toenemende mate van betrokkenheid) bezoekers, meedoeners en trekkers. 'Op zolder' van het huis bevindt zich nog een groep ontwikkelaars, waaronder ook professionals. De rol van professionals in relatie tot het leren van deelnemers is een punt van aandacht. Directe betrokkenheid van professionals in het leerproces impliceert een verschuiving van informeel naar non-formeel leren en mogelijk het ontstaan van een meer hiërarchische relatie tussen professional en deelnemer. Het is de vraag hoe dit zich verhoudt tot de bredere ontwikkeldoelstellingen van het initiatief (zie volgende paragraaf).

BOOST biedt voor deelnemers vooral een non-formele leeromgeving, bijvoorbeeld in de vorm van taalcursussen en taalcafés waarin deelnemers aan 'taalmaatjes' gekoppeld worden. Little Boomerang tenslotte zet vooralsnog bijna volledig eenzijdig in op de ontwikkeling van ervaringsleren in een meester-gezel relatie.

De verbinding met formeel leren en het verder ontwikkelen van analytische intelligentie kan bij alle initiatieven nog nader worden gemaakt.

Tot slot is er nog een kanttekening te plaatsen bij de inhoud van het ervaringsleren dat in veel initiatieven een belangrijke rol speelt. Ervaringskennis van buiten de eigen omgeving lijkt hierin een relatief geringe rol te hebben. De rol van ervaren ondernemers die als rolmodellen kunnen fungeren (zoals een winkelier die als buddy een beginnend winkelier onder zijn/haar hoede neemt), lijkt vooralsnog beperkt. Vanuit het perspectief van zelfstandig ondernemerschap als uiteindelijk doel kan hierop nog sterker worden ingezet, al is het lastig om dat praktisch te faciliteren vanuit de beperkte middelen van de initiatieven.

3.4 ONTWIKKELINGSFASE INITIATIEF

Voor een duurzame structuur rondom Ondernemend participeren is vanzelfsprekend noodzakelijk dat de initiatieven die hier vorm aan geven, zelf ook robuuste organisaties zijn. Voor duiding van de ontwikkelingsfasen waarin de initiatieven zich bevinden, maken we gebruik van eerder HvA onderzoek naar negen bewonersverbanden en wijklocaties in Amsterdam uit 2018 (De Zeeuw e.a., 2018). Bewonersverbanden blijken vaak tijdelijk te zijn of van subsidie naar subsidie te (over) leven. Voor het voorzien in duurzame publieke bijdrage aan vraagstukken zoals die rond Ondernemend participeren is dat een belangrijk aandachtspunt (de Zeeuw e.a., ntp). Uit zeven Amsterdamse casestudies is een ontwikkelingstypologie afgeleid op basis van een model van organisatieontwikkeling van Lievegoed (1993). Deze onderscheidt drie fasen, waar wij een vierde aan hebben toegevoegd: de initiatieffase (Verdoolaege e.a., 2014; Zeeuw e.a., 2018). De hieruit ontstane typologie biedt zicht op de verschillende fasen die bewonersverbanden kunnen doormaken, en op de relatie tussen de fase waar een bewonersverband zich in bevindt en de samenwerking met externe partijen. Uit diverse bronnen bleek al dat initiatieven die net opstarten met andere problemen te kampen hebben, dan bewonersverbanden die langere tijd actief zijn, en meer 'georganiseerd' raken. Dat beeld hebben wij aan de hand van de typologie bevestigd en verfijnd.

¹⁰ Zie Meulemans & Hogenstijn, 2018. Het 'mindset' perspectief op leren benadrukt dat het leren niet alleen de rationele aspecten van het denken van betrokken beïnvloedt, maar juist ook meer normatief verankerde frames zoals gewoontes, aannames en verwachtingen en perspectieven.

A Bewonersinitiatief • De groep komt regelmatig bij elkaar onder leiding van een initiator (bewoner of participatieprofessional). • Er zijn ambities voor een nieuw bewonersverband, al of niet door afsplitsing van een bestaand verband of verzelfstandiging vanuit een welzijnsinstelling. • Er is een wisselend gezicht naar buiten.	B Pionierend bewonersverband • Zelfstandige groep met een of enkele centrale figuren. • Er ontstaat onderlinge coördinatie en een taakverdeling • Kwetsbare relatie met de buitenwereld, hetgeen kan leiden tot terugval.
C Differentiërend bewonersverband • Zelforganiserende teams van betrokkenen met voorlieden die een eigen autonomie vragen. • Taken worden geordend en samenwerkingsafspraken krijgen vorm binnen en tussen de compartimenten. • Bewonersverband krijgt een duurzaam gezicht naar buiten.	D Integrerend bewonersverband • Zelfsturende teams met een duurzame positie in het speelveld. • Er is een functionele samenwerking binnen en tussen de verschillende compartimenten. • Binnen het bewonersverband en met de buitenwereld ontstaan er interne en externe dwarsverbanden.

Schematische weergave ontwikkeltypen bewonersverbanden

Het beeld is dat bewonersverbanden doorgaans een cyclus doorlopen van linksonder, via bovenlangs naar rechtsonder. De ontwikkeling verloopt met vallen en opstaan. Meegenomen zijn de aspecten groepsvorming, leiderschap, interne organisatie en relatie met de buitenwereld¹¹ (vgl. Meerkerk (2018)).

ONTWIKKELING BESCHREVEN INITIATIEVEN

De hier onderzocht initiatieven bevinden zich elk in een andere fase. De vragen en dilemma's van de beschreven initiatieven en de daaraan gekoppelde behoefte aan samenwerking met de lokale overheid zijn dan ook verschillend. BOOST is in brede zin gericht op ondersteuning van de ontwikkeling van de doelgroep (zie ook 2.3. onder doel). Door de steeds meer intredende compartimentering bij BOOST, zijn de initiatiefnemers bezorgd dat betrokkenen zich minder gaan identificeren met de community in zijn geheel (bron: interviews). Dat is een vraagstuk dat past bij ontwikkelingsfase C. De brede oriëntatie kan tegelijkertijd beperkend werken voor het leren over ondernemerschap.

Bij de Lucas Community spelen vragen die horen bij ontwikkelingsfase D. Deze richt de inspanning en focus op het bewerkstelligen van verbindingen en coproductie met andere partijen (zie ook 2.1. organisatie en stakeholders). Dit vond bijvoorbeeld ook plaats in relatie tot het Makersnetwerk. De 'BewOndernemingen' binnen de ze community zijn veelal zelfsturend, een deel ervan heeft een duurzame positie in het speelveld. Interne dwarsverbanden ontstaan door het feit dat deelnemers voor elkaar producten en diensten produceren. Het Productiehuis heeft een langdurige samenwerking met het Stadsdeel West en Combiwel. De fase van ontwikkeling beschouwen we echter als 'pionierend' in die zin dat de professionals van het Productiehuis nog een centrale plek innemen binnen het initiatief en de deelnemersgroep nog beperkt een zelf organiserend geheel vormen (zie ook 2.2. ontwikkeling en begeleiding).

Little Boomerang is ook op zoek naar coproductie met de lokale overheid. Tegelijkertijd is Little Boomerang een sociale onderneming¹², en heeft dus een ander karakter dan bewonersverbanden.

¹¹ Recente onderzoeken wijzen specifieke elementen aan die bijdragen aan de duurzaamheid van bewonersverbanden (Van Meerkerk e.a., 2018), waarin ook de relaties die met (lokale) overheden worden onderhouden van cruciaal belang blijken (Edelenbos et al, 2016).

¹² Volgens Hogenstijn (2018) zit het onderscheid tussen bewonersverbanden en sociale ondernemingen in het zelfstandig ondernemerschap. Veel definities stellen dat een sociale onderneming niet structureel afhankelijk mag zijn van subsidies (zie ook p 44 en 44). Er is sprake van een continuüm.



4. LESSEN VOOR DE PRAKTIJK

We waren te gast bij vier initiatieven en zagen hoe invulling werd gegeven aan deze ondersteuningsstructuur. De inzichten, praktijkervaringen, en verhalen van de geïnterviewde leiden in combinatie met de beschouwing in het vorige hoofdstuk tot waardevolle lessen. Wat werkt er nu wel en niet, en waar moet je op letten? Hier staan we, vooruitlopend op het beantwoorden van de onderzoeksvraag in het laatste hoofdstuk, bij stil.

VERBINDING MET DEELNEMENDE BEWONERS

Bied ondersteuning 'op maat'

Twee dingen vallen in het bijzonder wanneer het aankomt op ondersteuning aan individuele bewoners of deelnemers. Er is binnen alle initiatieven een sterk persoonlijke benadering zichtbaar, waardoor deelnemers zich snel welkom, veilig en vertrouwd voelen. Daarnaast is een vraaggerichte benadering vaak leidend. De focus ligt vaak op wat een deelnemer nodig heeft om verder te komen in zijn of haar proces. Initiatieven kunnen zodoende ondersteuning bieden die bij zijn of haar situatie past. Ondersteuning bieden 'op maat' is vaak een belangrijke pijler.

"In het kader van dit project moet je proberen los te komen van bestaande doelgroep begrenzings maar kijken wat de betreffende persoon kan en wil. Dan kun je die persoon ook gericht verbinden aan initiatieven"
– (Little Boomerang)

Houd rekening met de doelgroep 'in krapte'

Het feit dat de initiatieven werken met een doelgroep in krapte maakt kan een leergang (naar ondernemerschap) onder druk zetten. Dit roept bij initiatieven dan ook de vraag op, hoe hiermee om te gaan wanneer het mogelijkwerwijs niet realistisch is om dit van deze doelgroep te vragen.

"Als je schulden hebt kun je veel minder snel iets beginnen. Ik heb gezien dat de discrepantie binnen zo'n gemeenschap tussen mensen met wel of geen inkomen problematische vormen kan innemen"
(Lucas Community)

BIEDEN VAN EEN LEEROMGEVING

Breng voldoende structuur aan in de leeromgeving

Zonder uitzondering neemt leren een essentiële plek in binnen de onderzochte initiatieven. De leeromgeving is in veel gevallen geënt op ervaringsleren en krijgt bijvoorbeeld vorm in een fasenmodel, een 'meester-gezel' concept of door mee te helpen bij community-activiteiten.

Er zijn ook beperkende factoren die maken dat de leeromgeving niet ten volle tot wasdom komt. Zo lijken de initiatieven nog zoekende op welke manier leren concreet en effectief tot stand kan komen. In zijn algemeenheid zien we dat het leerproces soms een wat ad-hoc en ongestructureerd karakter heeft, waardoor de voortgang en behoeften wederzijds lastig te bepalen zijn. Dit kan maatwerk in de weg staan, omdat we al zagen dat het hebben van een vaste structuur juist de mogelijkheid biedt om maatwerk te leveren. Een gebrek aan structuur leidt mogelijk voor zowel 'meester' als 'gezel' tot frustraties.

Organiseer wederkerigheid

Op collectief vlak zien we dat de initiatieven hun communitykracht op effectieve wijze benutten. Het concept voor en door deelnemers zien we bij de initiatieven sterk terug. Wederkerigheid komt in vele vormen tot uiting, zoals wanneer ondernemers binnen de initiatieven van elkaars diensten gebruik maken of wanneer deelnemers van 'onderop' doorgroeien naar een meer coachende rol. Dit heeft onder meer de voordelen dat deelnemers niet enkel 'komen halen', dat ervaringen, kennis en kunde geborgd blijven in de community en dat het concept 'van elkaar leren' nadrukkelijker tot uiting komt.

DE INHOUD VAN LEREN ROND ONDERNEMERSCHAP

Zorg dat er voldoende expertise in huis is

Professionele expertise lijkt een essentieel ingrediënt om een duurzame ondersteuningsstructuur te realiseren. Daarmee pleiten we niet voor betaalde professionals, maar voor de beschikking over een breed palet aan professionele kennis en vaardigheden. Dit heeft zowel betrekking op de directe ondersteuning die aan deelnemers wordt geboden als op het collectieve niveau van het initiatief.

Het is van belang dat betrokken ondersteuners geëquipeerd zijn met vaktechnische kennis en competenties zodat deelnemers daadwerkelijk iets kunnen leren en werken aan hun vakbekwaamheid.

Zoek naar een koppeling met ervaren ondernemers

De rol van ervaren ondernemers die als rolmodellen kunnen fungeren (zoals een winkelier die als buddy een beginnend winkelier onder zijn/haar hoede neemt), lijkt bij de initiatieven vooralsnog beperkt. Vanuit het perspectief van zelfstandig ondernemerschap als uiteindelijk doel kan hierop nog sterker worden ingezet.

DE ONTWIKKELING VAN HET INITIATIEF

Werk samen aan ontwikkeling van de organisatie van het initiatief

Ook op het niveau van het initiatief en haar lokale partners lijkt de beschikking over professionele bagage essentieel. Wanneer initiatieven groeien en groter worden, dan ontstaan er vaak meer interne (tussen deelnemers) en externe (tussen deelnemers en partijen in de omgeving) vervlechtingen. Er wordt een bepaalde organisatiegraad gevraagd. Het op 'professionele' wijze toepassen van kennis op gebieden als organisatie, beleid, strategie, marketing en juridisch lijkt vereist om tot een duurzame ondersteuningsstructuur te komen waarmee volwaardig partnerschap kan worden geboden. Het in het vorige hoofdstuk beschreven ontwikkelingsmodel kan hier behulpzaam bij zijn.

"Gezamenlijk zoeken we naar een geschikt (collectief) verdienmodel. Met trekkers doorlopen we een ontwikkelpad waarbij we ook de verdien capaciteit onder de loep nemen" (Kernteam Productiehuis)



5. TOEKOMST: LEREN OP DRIE SCHAALNIVEAU'S

In deze rapportage zijn we ingegaan op initiatieven als partner van lokale overheid in het gemengde netwerk rond. Hierbij zochten we naar een antwoord op de vraag "Hoe kan een duurzame ondersteuningsstructuur voor kleinschalig ondernemerschap en Ondernemend participeren bij initiatieven in de wijk gecreëerd worden? In dit laatste hoofdstuk gaan we in op de stadsbrede ondersteuningsstructuur rond Ondernemend participeren, we brengen de verschillende schaalniveaus in beeld. Tot slot komt de vraag aan de orde: hoe verder?

5.1. STADSBREDE ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR ROND ONDERNEMEND PARTICIPEREN

Een aspect dat bij de initiatiefbeschrijvingen minder aan bod kwam, maar waar we ook gedurende de onderzoeksperiode mee bezig zijn geweest is de verbinding met een stadsbreed netwerk rond Ondernemend participeren. Het beeld is dat dit van belang is voor de ondersteuningsstructuur. Binnen dit netwerk kan er breder worden samengewerkt en geleerd over de stadsdeelgrenzen heen, waarbij ook de gemeentelijke directies een rol kunnen hebben.

We weten uit onderzoeken naar Collaborative Governance (het door de overheid, de gemeenschap, en de private sector gezamenlijk vormgeven en uitvoeren van beleid en bestuur), dat voor samenwerking tussen allerlei partijen een aantal elementen van cruciaal belang is om de raderen van de samenwerking soepel te laten draaien (Emerson e.a., 2011). Zo moeten er voldoende middelen en duidelijk afspraken zijn over te bereiken doelen en hoe deze bereikt moeten worden, en moet er sprake zijn van een gelijkwaardige motivatie. In de Amsterdamse context rond het thema Ondernemend participeren kan dit worden vertaald naar inbedding in een stadsbreed netwerk. De lokale overheid heeft daarbij verschillende rollen: ze kan optreden als partner in het netwerk van ondernemend participeren, als opdrachtgever of subsidiegever, en last but not least als begeleider bij de ontwikkeling van initiatieven.

Collaborative Governance

Theorie over Collaborative Governance en vertaling naar het netwerk

Binnen het Amsterdamse veld van initiatieven die op kleine schaal in buurten bezig zijn met (ondernemend) participeren is er een variatie aan spelers. Avance (2018)

maakt in de evaluatie van het programma Ondernemend participeren van de gemeente Amsterdam een onderscheid naar organisatievorm, te weten buurtcollectieven, coöperaties en sociale ondernemingen. Die verschillen in organisatievorm tussen de partijen zijn volgens Avance (2018) terug te zien in de wijze waarop 'klanten' het Ondernemend participeren traject ervaren.

- De nadruk bij buurtcollectieven ligt op de buurt, en vaak meer op participeren dan op ondernemen. De klantgroep bij buurtcollectieven lijkt dan ook iets verder van de arbeidsmarkt af te staan volgens Avance.
- Bij coöperaties lijkt de meeste nadruk te liggen op het verkennen en opdoen van ondernemersvaardigheden en deze opdoen in een groep. "Klanten bij coöperaties maken deel uit van een collectief bestaande uit mensen die of naar zelfstandig ondernemerschap toe willen werken of al zelfstandig ondernemers zijn. Leren van elkaar, elkaar stimuleren en motiveren staan hierbij centraal"¹³.
- Sociale ondernemingen bieden een werkplaats waar men werkervaring kan opdoen en kan leren van vakmensen. De vorm en het doel van de organisatie geven kortom richting aan de leeromgeving die geboden wordt.

Verschillen in doelen en de mate waarin deze zijn geëxpliciteerd, hoeven niet problematisch te zijn. Het vergt echter wel verdere afstemming. Daardoor ontstaat een divers palet, dat de mogelijkheid heeft om verschillende typen mensen te bedienen. Binnen dit netwerk en bij bewoners en de gemeente is er behoefte aan te weten wie precies waar voor staat en duidelijke informatiekanalen.

"Er is heel erg behoefte aan een plek waar alle informatie staat voor Ondernemers met behoud van een uitkering" (spreker bij aftrap Ondernemend participeren)"

Er zijn, zoals bovenstaande uitspraak laat zien, rond Ondernemend participeren een aantal ontwikkelsessies met de groep van bijna veertig initiatieven (zie Bijlage 2) geweest en er is ook een missie met het netwerk geformuleerd begin 2018¹⁴. Daarmee zijn we er nog niet: Het vormgeven van de doelen en hoe deze te bereiken verdient extra aandacht.. Dat de rol van gemeente naar initiatieven zich in diverse gedaanten kan voordoen (zoals netwerkpartner in de wijk, subsidiegever, of mogelijke opdrachtgever) maakt het complex. Met name de vertaling naar concrete uitvoeringsafspraken en aanwezigheid van voldoende middelen is een terugkerend issue. Dat een deel van de initiatieven afhankelijk is van losse subsidies en hun verdienmodel nog niet dusdanig uitgekristalliseerd is dat zij op basis hiervan volkomen zelfstandig kunnen voortbestaan, versterkt dit.

¹³ Het concept coöperaties heeft verwantschap met collaborative entrepreneurship, zie ook: Wakkee (2017).

¹⁴ "Ondernemend participeren met gemak, voor nu en in de toekomst" is de missie geformuleerd met netwerk Ondernemend participeren, eind 2017). Hierbij kwam onder meer het onderwerp informatie en voorlichting.

5.2. DE DRIE SCHAALNIVEAUS IN BEELD

Naast de praktische lessen zijn we ingegaan op een aantal algemene factoren die een rol spelen op de verschillende schaalniveaus. Samengevat¹⁵ zijn dit, geordend naar schaalniveau:

- Basisvoorwaarden voor het bieden van een duurzame ondersteuningsstructuur aan bewoners die willen ondernemen zijn ten eerste veiligheid, vertrouwen en toegankelijkheid. Ook de inhoud van leren rond ondernemerschap is van belang. Bij de onderzochte initiatieven lijkt de nadruk te liggen op bepaalde vormen van leren (o.a. informeel en ervaringsleren). Initiatieven zijn zeer divers en kunnen op hun beurt weer van elkaar leren.
- Of een initiatief een sociale onderneming, coöperatie of buurtcollectief is, maakt uit voor het ondersteuningsaanbod dat wordt geboden. De ontwikkelingsfase van het initiatief is bepalend voor inhoud en duurzaamheid of continuïteit van het aanbod op initiatiefniveau.
- Tenslotte is inbedding van initiatieven in het lokale en stadsbrede samenwerkingsnetwerk van belang. Bij de laatste twee aspecten speelt de samenwerking met lokale partners een rol. De lokale overheid kan hierbij helpen, en daarbij kan ook een goede samenwerking ontstaan in het netwerk.

Onderstaand een visualisatie van deze factoren, in de vorm van vragen die daarbij gesteld kunnen worden.



Figuur: Factoren en vragen die een rol spelen bij de ondersteuningsstructuur van initiatieven rond Ondernemend participeren op verschillende schaalniveaus.

5.3. HOE VERDER?

De gedachte dat burgers de sleutel vormen tot het oplossen van sociale problemen, waarbij de overheid zich deels kan terugtrekken uit het publieke domein, kan worden gerelativeerd. Initiatieven streven, gezien de steeds verschillende contexten, elk hun eigen doelen na. Anderzijds is het duidelijk dat de initiatieven een betekenis kunnen hebben in het bereiken van bewoners tot in de haarvaten van de buurten. In de diversiteit van het netwerk ligt tevens de kracht. Het duurzaam verankeren van met name bewonersverbanden komt echter meestal niet vanzelf tot stand en tot die tijd blijft de overheid vaak een rol vervullen. Welke rol de gemeente op zich moet nemen voor het verduurzamen van de bijdragen van initiatieven en hoe de regie van Ondernemend participeren in de toekomst gestalte zal krijgen vraagt nader onderzoek.

Duurzame ondersteuning door initiatieven zal kunnen ontstaan als het netwerk van initiatieven en lokale overheid samen met elkaar leert over op de bovengenoemde factoren. Dit laatste vraagt actieve inzet van de gemeente hierop op verschillende niveaus. Het samenwerkend netwerk rond Ondernemend participeren, kan hiervan een goede start zijn. Het fieldlab pakt deze vragen en uitwerking van de lessen verder op in 2019.





uitgezonderd



BOOST



BRONNEN

- Avance (2018) Evaluatie Ondernemend participeren, 2018. In opdracht van Werk participatie en inkomen, gemeente Amsterdam.
- De Corte, E. (1996). Actief leren binnen krachtige onderwijsleeromgevingen. *Impuls*, 26(4), 145-156.
- Edelenbos J., Meerkerk I. Van, & Schenk T. (2016), The Evolution of Community Self-Organization in Interaction With Government Institutions: Cross-Case Insights From Three Countries, *The American Review of Public Administration*, Vol 48, Issue 1, pp. 52 – 66.
- Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 22, Issue 1, 1 January 2012, Pages 1–29, <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Hogenstijn, M. & Meulemans, W. (2018). Ondernemend participeren vanuit de wijk: een typologie van mogelijke deelnemers en hun ondersteuningsbehoeften. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam
- Lievegoed, B.C.J. (1993). Organisaties in ontwikkeling, zicht op de toekomst. Lemniscaat: Rotterdam.
- Meerkerk, I. Van Kleinhans R, Molenveld A. Exploring the durability of community enterprises: A qualitative comparative analysis. *Public Admin.* 2018;1–17. <https://doi.org/10.1111/padm.12523>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications.
- Simons, P. R. J. (2015). Competenties verwerven met en zonder instructie. <https://wij-leren.nl/leren-competenties-met-zonder-instructies.php>
- Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. CUP Archive.
- Verdoolaege, S., Vliet, P. van, Wildeboer, M., & Straathof, A. (2014). Onderzoek Pilot Bewonersgestuurde Wijkontwikkeling. Monitoring en Evaluatie. Eindrapportage december 2014. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam. Verkregen van: <http://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kcmr/publicaties/hva-eindrapportage-bgw-december-2014.pdf>
- Wakkee, I. (2017) Ondernemen doe je niet alleen. Lectorale rede aan de Hogeschool van Amsterdam.
- Werquin, P. (2010). Recognising Non-Formal and Informal Learning. Outcomes, Policies and Practices. OECD Publishing, no. 35. <https://doi.org/10.1787/9789264063853-en>
- Zeeuw, A. de; Vliet P. Van; Kreek, M. de; Straathof A.; Faddegon F.; Bos E.; Essen E. Wijk van E. Laws D.; Gooijer de. H; (2018), Wat doet de Participatieprofessional? Hogeschool van Amsterdam.

BIJLAGE 1: ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het veldonderzoek van de rapportage is gebaseerd op informatie uit een mix van werksessies, bijeenkomsten met de advies en ontwikkelgroep van initiatieven en aanvullende interviews.

Bijeenkomsten advies en Ontwikkelgroep Ondernemend participeren

- Verslag bijeenkomst netwerk Ondernemend participeren 22 april 2018 met o.a. Lucas Community en Jacoba's aan Zet.
- Verslag (workshops) kick off fieldlab Ondernemend participeren dd. 22 februari 2018 Boost.
- Verslag bijeenkomsten met het netwerk van initiatiefnemers De Buurtzaak, dd. 16 november 2017
- Verslag bijeenkomst Huis van de wijk de Pijp in Zuid dd. 11 januari 2018.
- Verslag/visiedocument bijeenkomst vertegenwoordiging netwerk ondernemend participeren (13 juli en 31 augustus) 2018, Toetsing via mail met de leden van de advies en de ontwikkelgroep.
- Verslag bespreking visievorming HvA - WPI in oktober 2018.

Werksessies Ondernemend participeren met initiatieven (in het kader van fieldlab Ondernemend participeren vanuit de wijk opgesteld door Wander Meulemans en/of Maarten Hogenstijn).

- Verslag werksessies deelnemers BOOST "Is ondernemen wat voor mij?" dd. 13 september, 11 & 25 oktober 2018
- Verslag Werksessie deelnemers en netwerkbijeenkomst Ondernemend participeren bij Productiehuis West 6 juli 2018 en vervolg Werksessie deelnemers Business Canvas Model dd. 18 oktober 2018 (gehouden in samenwerking met een zzp'er uit het netwerk, Ria Braaf).

Aanvullende Interviews sleutelpersonen initiatieven

- Van ieder initiatief is minimaal één sleutelpersoon geïnterviewd die betrokken is bij de ontwikkeling van het initiatief als geheel; deze personen beschrijven zichzelf bijvoorbeeld als initiatiefnemer, trekker, coördinator of bestuurslid.
- In een semigestructureerd interview is onder meer ingegaan op de volgende onderwerpen: huisvesting, werving deelnemers, begeleiding ondernemers, ondersteuningsstructuur, leeromgeving, ondernemerschap, verdienmodellen en financiën¹⁶.

¹⁶ De volgende personen hebben we gesproken: Mostafa El Filali en Pieter van Vliet (Lucas Community), Philip Korthals Altes (Productiehuis West), Julietta Tiemeijer en Ramon Schleijsen (BOOST) en Jikke Weidema (Little Boomerang).

BIJLAGE 2: INITIATIEVEN BETROKKEN BIJ HET NETWERK ONDERNEMEND PARTICIPEREN VANUIT DE WIJK

Stadsbreed	BewonersAcademie
Zuid - Oost	BuurtBizz
Zuidoost	Buurtwerkkamer de Multibron
Zuidoost	Empowerment Cooperatie Amsterdam
Zuidoost	Ubuntu Art at work
Zuidoost	ReBoost
Noord	Broedstraten Modestraten
Noord	Kleine Wereld Ondernemers
Noord	Pek O Bello
Noord	Wikistad (productiehuis)
Noord	Noordoogst
Nieuw-West	Coöperatie Westside
Nieuw-West	Jacoba's aan Zet
Nieuw-West	Lucas Community
Nieuw-West	Nisa for Nisa
Nieuw-West	Samen Kappen (onderdeel Eigen Wijks)
Nieuw-West	Stichting Samenwonen Samen Leven
Nieuw-West	The Beach (Makers Unite)
Nieuw-West	Urban Resort (Acta)
Nieuw West	Vrouw en Vaart (onderdeel Sezo)
West	ABC (onderdeel CombiWel)
West	Little Boomerang
West	Productiehuis Metafoor (Wikistad)
West	Stichting Aduna
West	Sociale Helden – Gildelab
West	Sociale Helden – buurtkamer de Bestevaer
Zuid	Coöperatie de Springplank
Zuid	Huis van de wijk Zuid de Pijp (Combiwel)
Zuid	Productiehuis Zuid (Wikistad)
Zuid	Stichting Dynamo
Oost	Blauwe Huis & Meevaart
Oost	Cybersoek
Oost	Civic
Oost	Buurthuis Archipel
Oost	Boost Amsterdam
Oost	Dream Support
Oost	Dynamo IJburg
Oost	Newest Art Organization
Oost	Post Oost (onderdeel stichting Dynamo)
Oost	Tugela85

Met dank aan kwartiermaker Maartje Bos (mede namens WPI gemeente Amsterdam) voor het leggen van de basis voor dit netwerk.



© Hogeschool van Amsterdam
December 2018

URBAN MANAGEMENT
Wibautstraat 3B
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/urbanmanagement