



VEERKRACHT IN DE CONTEX VAN WIJK- ONTWIKKELING

Onderzoek naar het programma
Veerkchtig BoTu 2028

Wenda Doff

VEERKRACHT IN DE CONTEXT VAN WIJK- ONTWIKKELING

Onderzoek naar het programma
Veerkrachtig BoTu 2028

Wenda Doff



De Kenniswerkplaats Leefbare Wijken is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam met als tweeledig doel: a) het ontwikkelen van beleids- en praktijkrelevante kennis op het gebied van leefbaarheid in stadswijken en b) bij dragen aan de uitwisseling en toepassing van deze kennis in het Rotterdamse beleid. Alle publicaties en activiteiten zijn te vinden op: www.kenniswerkplaats-leefbarewijken.nl/



Het Erasmus Initiative 'Vital Cities and Citizens' heeft als doel om de kwaliteit van leven in steden te versterken. We willen dat bereiken door samen met gemeenten, maatschappelijke organisaties en initiatieven, bedrijven en de creative industry netwerken te vormen en op basis van wetenschappelijk onderzoek kennis met elkaar te delen. www.eur.nl/onderzoek/erasmus-initiatives/vital-cities-and-citizens

Colofon

Uitgave van: Kenniswerkplaats Leefbare Wijken &
Erasmus Initiative Vital Cities and Citizens
Rotterdam, juli 2021

Ontwerp: Off Grid studio, Karin ter Laak
ISBN 978-90-75289-56-5

©Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

©Wenda Doff

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inleiding

In de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken (BoTu) wordt sinds maart 2019 uitvoering gegeven aan het wijkontwikkelingsprogramma Veerkrachtig BoTu 2028. In 10 jaar tijd moet Bospolder-Tussendijken 'de eerste veerkrachtige wijk van Rotterdam' worden. Veerkrachtig houdt in dat de wijk (en haar bewoners) weerbaar is voor economische crises, klimaatveranderingen en acute crises zoals Covid-19. Zowel in onderzoek als in beleid heeft het gebruik van het concept veerkracht (*resilience*) een enorme vlucht genomen. Het begrip is oorspronkelijk geïntroduceerd om iets te zeggen over de stabiliteit van een materie of systeem, maar is nu steeds vaker de lens waardoor naar (oplossingen voor) maatschappelijke vraagstukken wordt gekeken. Bij sociale veerkracht staat het handelen van gemeenschappen centraal en gaat het om het vermogen tot herstel, aanpassing en transformatie, waarbij dat laatste betekent dat gemeenschappen zelf invloed hebben op de verandering (Keck & Sakdapolrak, 2013; Doff, 2019). Het denken en handelen in termen van veerkracht gaat gepaard met een sterke focus op het zelforganiserend vermogen van de stad. Zeker bij transformatie is het cruciaal dat burgers onderdeel zijn van de besluitvorming over ontwikkelingen in hun wijk en zelfstandig kunnen handelen, geflankeerd door een faciliterende, responsieve overheid.

Het programma BoTu 2028 vormt een interessante casus om de recente nadruk die binnen grootstedelijk beleid gelegd wordt op het versterken van veerkracht, kritisch onder de loep te nemen. Als onderdeel van de sociologie masteropleiding Grootstedelijke Vraagstukken aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, hebben studenten van het academiejaar 2019-2020 kwalitatief onderzoek verricht naar het programma Veerkrachtig BoTu 2028. Dit deden zij door zich op een specifiek onderdeel van het programma te richten, namelijk Social Impact by Design (SiBD). SiBD is ingezet om te komen tot nieuwe coalities van markt, bewoners en overheid en daarmee tot nieuwe (innovatieve) methodes en praktijken van wijkverbetering. Door middel van een open oproep zijn bewoners, bedrijven en ondernemers gevraagd om teams te maken en plannen voor te dragen om te werken aan de veerkracht van de wijk. Het was ook expliciet de bedoeling van SiBD om kapitaalkrachtige partijen aan te trekken om zo (externe) financiering voor de ontwikkeling van de wijk te organiseren. Uiteindelijk zijn er zeven teams geselecteerd voor ondersteuning door SiBD. Deze teams konden in verschillende fases hun plannen uitwerken en financiering organiseren voor de uitvoer ervan. Een van deze teams viel af voor het onderzoek startte, waardoor uiteindelijk zes teams onderzocht zijn.

Hoewel de vraag in hoeverre deze nieuwe aanpak leidt tot meer veerkracht op dit moment nog niet te beantwoorden is, kunnen we wel nagaan wat de factoren zijn waaronder de teams hun veerkrachtinitiatieven opstarten. Daarbij gaat het onder meer om de toegang tot hulpbronnen, of het initiatief uit bewoners zelf is gekomen, hoe er verbinding is met bestaande buurtnetwerken en -organisaties en manier(en) waarop instituties en professionals zich responsief opstellen.

Analyseaanpak

De teams zijn onderzocht door middel van documentenanalyse en (vanwege Covid-19 digitale) diepte-interviews. Voor het interviewen van teamleden en betrokkenen is een gezamenlijke vragenlijst opgesteld op basis van de literatuur over veerkracht. In totaal zijn 38 interviews gehouden met teamleden en direct betrokkenen. De transcripten zijn (opnieuw) gecodeerd met behulp van Atlas.ti, op basis van topics uit de gezamenlijke vragenlijst en overkoepelende thema's.¹

TABEL: overzicht interviews

Team	Interviews
Team Toekomst	6 Teamleden & betrokkenen
Team Krachtige gezinnen	9 teamleden & betrokkenen
Team Open Badges	4 Teamleden
Team Buurtmakers West	5 teamleden & betrokkenen
Team GrowBoTu	7 teamleden & betrokkenen
Team Perspectieff	7 teamleden & betrokkenen

De overkoepelende onderzoeksvraag is welke factoren belangrijk zijn voor de wijze waarop de teams hun initiatief opstarten en vormgeven en bijgevolg (potentieel) bijdragen aan veerkracht. Daarbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Zijn er door SlbD nieuwe samenwerkingen tussen markt, overheid en bewoners ontstaan?
- Over welke hulpbronnen beschikken de teams en welke zijn van belang bij een soepel proces?
- Hoe worden de teams ondersteund dan wel belemmerd door de gemeente en de andere betrokken organisatie (in het bijzonder Rebel Group)?
- In hoeverre zijn de teams ingebed in bestaande bewonersnetwerken/initiatieven en is de buurt betrokken bij het ontwikkelen van de interventies?

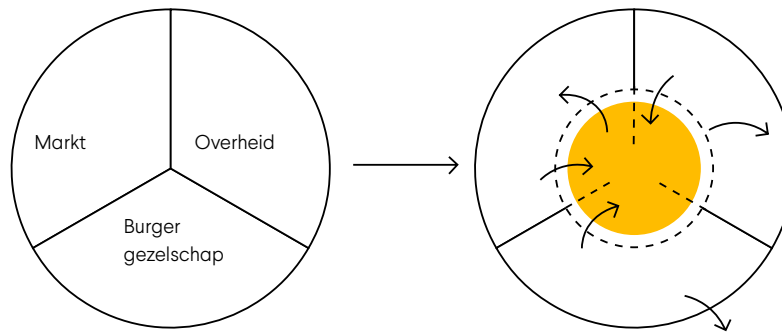
Voordat een antwoord op deze vragen wordt gegeven, gaat de volgende paragraaf nog iets verder in op het programma en de onderzochte teams.

De eerste veerkrachtige wijk van Rotterdam

Bospolder en Tussendijken zijn twee van de armste wijken van Nederland. Door de sterke concentratie van sociale problemen zoals werkloosheid, hoge schuldenlast en lage kwaliteit van huisvesting heeft het gebied het imago van een 'achterstandswijk'. De relatieve kwetsbaarheid van de wijken wordt geïllustreerd door een lage score op de sociale index die ver onder het Rotterdamse gemiddelde ligt (Wijkprofiel 2018). De doelstelling van het programma BoTu2028 is dat BoTu binnen tien jaar op de sociale index naar het stedelijk sociaal gemiddelde stijgt. Dit resultaat wil men niet enkel bereiken door het aantrekken van nieuwe, hoger opgeleide bewoners naar BoTu, maar vooral door te investeren in de huidige bewoners en uit te gaan van de capaciteiten van de individuele bewoners, de informele netwerken en gemeenschappen, de instellingen en de bedrijven die er zijn (Gemeente Rotterdam, nv). Het programma is een vervolg van de zogeheten focusaanpak in de wijk, een samenwerkingsverband tussen de stadsmarinier, Delfshaven Coöperatie, Havensteder en de wijk, welke in 2018 afliep.

Het idee is dat de verschillende partijen nu ook op het sociale domein nauw met elkaar optrekken. Om dat te realiseren is SlbD ingezet. Daarnaast zijn methoden van community building en veerkrachtige professionals gebruikt (Veldacademie, 2021). Er is een 'nieuwe manier van werken' nodig met behalve een inclusieve aanpak gericht op de sociale opgave, ook een open en integrale aanpak, zo valt te lezen in de open oproep (Gemeente Rotterdam, nv):

'De aanpak is open en integraal: creatieve ondernemers, bedrijven, overheden en de buurt werken samen. De uitdagingen in BoTu zijn groot. Geen van de partijen is afzonderlijk in staat om de problemen structureel op te lossen. Cruciaal is dat er een brede samenwerking met verschillende partners nodig is. Echt integraal werken is een noodzakelijke voorwaarde om de ambitie in BoTu te realiseren. Dit vraagt ook dat we actief op zoek gaan naar nieuwe samenwerkingsarrangementen tussen burgers, overheid en private bedrijven om de benodigde extra investeringen in BoTu mogelijk te maken.' (Stichting BoTu) Met als begeleidende figuur:



Bron: Open oproep BoTu

Het adviesbureau Rebel Group is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma SlbD. Rebel Group is in 2017 door de Chief Resilience Officer van de gemeente uitgenodigd om mee te denken over de 'resilience'-aanpak in Bospolder-Tussendijken. De organisatie was betrokken bij Rebuild by Design in het New Yorkse Brownsville en heeft op eigen initiatief een aantal voorstellen gedaan aan de burgemeester voor BoTu (Zuiderwijk, 2020). In mei 2019 is de stichting GoBoTu opgericht om het budget voor het programma te beheren. Ook beslist ze over de selectie van de plannen en bijhorende partijen, geadviseerd door het kernteam GoBoTu. Het kernteam GoBoTu bestaat uit vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam, woningcorporatie Havensteder, Rebel Group, Delfshaven Coöperatie en onderzoeksinstituut IABR. Deze partijen werkten al samen in de focusaanpak. Delfshaven Coöperatie is een bewonersplatform dat bestaat uit sociale ondernemers uit de wijk. Aan het begin van het proces, in april 2019, is de BoTu12 opgericht, een raad van twaalf buurtbewoners uit Bospolder-Tussendijken. Zij geven het kernteam gevraagd en ongevraagd advies en hebben ook een rol gekregen in het selectieproces van SlbD.

SlbD is georganiseerd in een viertal fases. In de eerste fase van SlbD is een open oproep gedaan naar bedrijven en burgers om in teamverband initiatieven voor te stellen op drie terreinen: 1) werk, taal & schulden², 2) 'zorg, jeugd & opvoeden' en 3) 'energie, wonen & buitenruimte'. De oproep is via verschillende kanalen gedeeld; in het eigen netwerk van het kernteam (gemeente Rotterdam, woningcorporatie Havensteder, Rebel Group, Delfshaven Coöperatie en IABR), via social media zoals LinkedIn en op evenementen zoals vastgoedbeurs Provada. De promotie was gericht op het aantrekken van kapitaal-krachtige partijen zoals vastgoedontwikkelaars en zorginstellingen. Daarnaast is er een bijeenkomst georganiseerd door Delfshaven Coöperatie om bewoners te informeren en buurtorganisaties te betrekken bij het programma. Voor de open oproep hebben 50 partijen zich aangemeld. Daarna zijn voorstellen verder uitgewerkt en was het mogelijk om voorstellen samen te voegen. Dit resulteerde in 20 ideeën waaruit 7 teams zijn geselecteerd om door te gaan naar fase 2². Dat waren de volgende teams:

1. **Team Toekomst:** Investeren in de Jeugd van BoTu (Zorg, jeugd en opvoeden)
2. **Krachtige Gezinnen:** Investeren in het versterken van gezinnen (Zorg, jeugd en opvoeden)
3. **Open Badges:** Via minicertificaten op weg naar een baan (Werk, taal en schulden)
4. **Perspectieff:** Investeren in een andere kijk op het oplossen van schulden (Werk, taal en schulden)
5. **Buurtmakers West:** Investeren in klimaatbestendigheid en duurzaamheid (Energie, wonen en buitenruimte)
6. **GrowBoTu:** Herontwikkeling van het Visserijplein (Energie, wonen en buitenruimte)
7. **Energiesprong Gijsinglaan:** aanpassen van de woningen in de flat aan de Gijsinglaan voor het langer thuis wonen van ouderen.

² Voor elke fase is een aantal selectiecriteria opgesteld. Advies over de selectie is gegeven door het kernteam, het bestuur van de Stichting Go BoTu en de BoTu12. Het uiteindelijke besluit over de selectie lag bij de stichting.

Het onderzoek heeft zich gericht op de periode tot en met fase 2. In de fases daarna werken de teams het verdienmodel uit en organiseren zij de financiering voor hun initiatief. In de laatste fase (fase 4) worden de voorstellen geïmplementeerd. De teams krijgen begeleiding van Rebel Group en van zogenoemde ‘buddy’s’ vanuit de gemeente. Ook is er per team een lid van de bewonersraad BoTu12 betrokken.

Fase 1 aanmelden en formerer teams	Fase 2 Onderzoek en lokale samenwerking	Fase 3 Uitwerking en regelen financiering	Fase 4 Start implementatie
Looptijd: ca 3 maanden	Looptijd: 3-4 maanden	Looptijd: ca 5 maanden	Looptijd: ca 3-6 maanden afhankelijk van benodigde implementatietijd
Teamvergoeding: geen	Teamvergoeding: € 12.500,- per team, incl btw	Teamvergoeding: € 20.000,- per team, incl btw	Teamvergoeding: geen
Eindresultaat: Identificatie van kansen op hoofdlijnen hoe de veerkracht in BoTu vergroot wordt.	Eindresultaat: Ontwerp waarin de contouren van het integraal voorstel per team zijn uitgewerkt	Eindresultaat: Per team compleet uitgewerkt voorstel gereed voor implementatie, inclusief sluitende business case	Eindresultaat: Voorstel per team wordt geïmplementeerd in BoTu en draagt bij aan een veerkrachtig BoTu

Bron: Open oproep BoTu

Bij de start van het onderzoek was het zevende team inmiddels afgevallen en het zesde team is na fase 2 afgevallen. Bij GrowBoTu is het met name de (verstoorde) relatie met Stadsontwikkeling die ervoor zorgt dat het team ‘on hold’ wordt gezet en uiteindelijk afvalt (zie verder de paragraaf ‘samenwerking met de gemeente’), Energiesprong Gijsinglaan valt af bij de overgang naar fase 3, omdat het plan niet aan de criteria voldoet. In onderstaande tabel zijn de doelen, interventies, doelgroep en initiatiefnemers opgenomen van de teams die zijn onderzocht.

	Doel	Interventies	Doelgroep	Initiatiefnemers
Team Toekomst	Het verbinden van kinderen aan bestaande activiteiten aanbieders om middels buitenschoolse activiteiten de ontwikkeling van kansarme kinderen te stimuleren.	Interventie vindt plaats in drie fases: (1) selectie van kinderen via scholen, (2) tweejarige begeleiding door een linkwerker bij structurele participatie in buitenschoolse activiteiten en (3) evaluatie en doorstroom naar alumnetwerk.	Kansarme kinderen in BoTu in de leeftijd van 8 tot 10 jaar.	Multisportvereniging Delfshaven.
Krachtige Gezinnen	Het opbouwen van een sociaal netwerk met ouders die elkaar ondersteunen, hulpbronnen met elkaar delen en verbinding hebben met formele instituties, zodat kinderen opgroeien in positieve en veelbelovende gezinnen en zij hun talenten kunnen ontwikkelen.	Een community-building aanpak gericht op het versterken van hulpbronnen van individuen (kinderen en ouders) en groepen (families en gemeenschappen). Een netwerk bouwen van buurtbewoners (die hulpbronnen met elkaar delen) en verbinding leggen naar formele instituties.	De aanpak is vooral gericht op ouders die hun eigen sterke punten en talenten niet meer erkennen door verschillende tegenslagen.	Het team bestaat uit vijf multiculturele organisaties die al actief waren in de wijk: De Cirkel, Stichting Veerkrachtige Gemeenschap, Stichting vooruit in de samenleving, Stichting Wereldvrouwen Rotterdam en Stichting Duugsi Weeye Abadku.
Open Badges	Het doel is het creëren van werkgelegenheid voor bewoners van BoTu en re-integreren op de arbeidsmarkt.	Voldoende en geschikte arbeidsplaatsen vinden voor werkzoekenden en hen via behaalde 'open badges' – certificaten voor kwaliteiten en vaardigheden – matchen aan passend werk.	Iedereen in de wijk die enthousiast is om weer te werken en zijn of haar persoonlijke vaardigheden (skills) wil ontwikkelen en toepassen.	Delfshaven Coöperatie, AltijdHR, Gemeente Rotterdam W&I, Wolfpack, AfrikaanderWerkCoöperatie.
Perspectieff	De veerkracht van wijkbewoners versterken door hun schulden op te lossen en een toekomstperspectief te bieden.	Het opsporen van bewoners met financiële problemen via sleutelfiguren en het bieden van persoonlijke begeleiding in het aanpakken van schulden of het doorverwijzen naar KBR.	Iedereen in Delfshaven die zich zorgen maakt over financiën en niet door de reguliere schuldhulpverlening wordt geholpen.	Zorgvrijstaat, Delfshaven Coöperatie, Bureau Frontlijn, Armoedeplatform, Rotterdamse Douwers, Gebiedscommissie Delfshaven.
Buurtmakers West	Het verbeteren van de leefkwaliteit in BoTu door middel van interventies die bijdragen aan klimaatadaptatie.	Ingrepen in de buitenruimte om deze te verduurzamen en vergroenen door op te zetten Buurtmakers team.	Bewoners en gebruikers	Havensteder, Hoogheemraadschap Delfland, Rotterdams Weerwoord (Gemeente Rotterdam), vier buurtbewoners met professionele expertise op het gebied van design thinking.
GrowBoTu	Een fysieke plek ontwikkelen in de publieke ruimte die de sociale infrastructuur faciliteert en gemeenschapsvorming binnen de BoTu stimuleert.	Het herontwikkelen van het gebied op en rondom het Visserijplein.	Bewoners en gebruikers van het gebied.	Van den Bruele vastgoed (vastgoedontwikkelaar), ZUS (stedenbouwkundig bureau), BAM (bouwbedrijf), Altera Vastgoed (institutionele belegger).

De doelstellingen van de teams zijn verspreid over de drie onderscheiden domeinen binnen BoTu 2028: Buurtmakers West en GrowBoTu passen bij de pijler Energie, wonen & buitenruimte, team Open Badges/Circulaire markt en Perspectieff bij Werk, taal & schulden en Team Toekomst en team Krachtige Gezinnen bij Zorg, jeugd & opvoeden. Verschillende teams zetten in op netwerkvorming (inzet sleutelfiguren Perspectieff, linkwerkers bij Team Toekomst, community building bij Krachtige Gezinnen, opzetten Buurtmakers team bij Buurtmakers West). De interventie is in het ene team meer uitgewerkt dan in het ander. Perspectieff, Open Badges en Team Toekomst gebruiken een bestaande methode (een perspectieffonds en gebruik sleutelfiguren, het instrument open badges en verbinden van bedrijven, concept children's zone met linkwerkers).

In de volgende paragrafen worden de deelvragen beantwoord:

- Zijn er door SlbD nieuwe samenwerkingen tussen markt, overheid en bewoners ontstaan?
- Over welke hulpbronnen beschikken de teams en welke zijn van belang bij een soepel proces?
- Hoe worden de teams ondersteund dan wel belemmerd door de gemeente en de andere betrokken organisatie (i.h.b. Rebel Group)?
- In hoeverre zijn de teams ingebed in bestaande bewonersnetwerken/initiatieven en is de buurt betrokken bij het ontwikkelen van de interventies?

Nieuwe samenwerkingen?

SlbD is ingezet als middel om tot nieuwe coalities van (kapitaalkrachtige) private en publieke partijen te komen en zo in co-creatie te werken aan wijkverbetering. De twintig initiatieven die in de eerste fase zijn geselecteerd waren samengesteld uit 46 partijen van verschillende signatuur.

Voor de meeste teams geldt dat er al een samenwerking tussen verschillende partijen was en gewerkt werd aan een idee. SlbD bood vooral een kans om dat idee handen en voeten te geven. Een voorbeeld is Perspectieff: een samenwerking tussen gemeente en buurtorganisatie Zorgvrijstaat die al langer een perspectieffonds wilde opstarten in Delfshaven en dat eerst geprobeerd heeft via een ander programma, namelijk Reset Rotterdam. Dat zij al bezig waren voor de open oproep heeft het team naar eigen zeggen 'wind in de zeilen' gebracht:

We waren al een beetje aan de gang voordat we echt, we wisten al een beetje wat we wilden en toen kwam Veerkrachtig BoTu op ons pad. Ik denk dat dat voor anderen misschien, het was een aanleiding voor 'laten eens wat gaan bedenken'. Dus ik denk er lagen al wel een stap voor, dat we al een stap verder waren dan sommige andere initiatieven.

Ook het idee van Team Toekomst, het ontwikkelen van een Childrens's zone, bestond al en werd uitgedacht door een sociaal ondernemer uit Delfshaven die eerder succesvol een hockeyclub oprichtte. Zij runt meerdere verenigingen, is bestuurslid van het Jeugd Sport- en Cultuurfonds en actief binnen het Social Impact Fonds Rotterdam, opgericht door de kartrekker van SlbD vanuit Rebel Group. Omdat voor deze interventie de medewerking van de gemeente nodig was, was de open oproep naar eigen zeggen de kans om het idee naar Delfshaven te brengen. Het team GrowBoTo was ook een bestaande coalitie, bestaande uit partijen die doorgaans betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling (vastgoedontwikkelaar, stedenbouwkundig bureau, bouwbedrijf en een institutionele belegger). De partijen hadden voor de open oproep een initiatiefplan ingediend voor de ontwikkeling van het Visserijplein. Pas later in het proces sluit ook de gemeente (afdeling SO) en 'de bewoners' aan, nadat zorgen zijn geuit over het betrekken van de bewoners. Alleen team Krachtige Gezinnen had nog geen uitgewerkt plan/idee voor de open oproep kwam. Dit team is een samenwerking van vijf bestaande lokale stichtingen met een etnische signatuur en een focus op vrouwenemancipatie (o.a. Somalische gemeenschap). De stichtingen kenden elkaar al wel en twee hebben eerder samengewerkt in

de buurt. Er is gestart met het ontwikkelen nadat de verschillende partijen zich hadden verenigd na de open dag waarop de open oproep is gepresenteerd.

Rebel Group (geadviseerd door het kernteam en de stichting) heeft ook bewust gestuurd op coalitievorming en heeft in twee gevallen teams bij elkaar gevoegd. Het ging daarbij om een advies, maar wel een dwingend advies in de zin dat de partijen de keuze werd gesteld samen verder te gaan of af te vallen.

Buurtmakers West is een voorbeeld van een samengevoegd team uit enerzijds een initiatief van bewoners met een ontwerpachtergrond (Yimfi) en een gezamenlijk voorstel van een woningcorporatie, hoogheemraadschap, waterbedrijf en de gemeente (Waarde van Water). Ondanks dat er kanttekeningen worden gemaakt over de wijze waarop dat ging (zie verder de paragraaf over de sturing vanuit Rebel Group), zijn betrokken partijen overtuigd van de meerwaarde van de samenwerking tussen buurtbewoners, publieke en private partijen. Beide teams waren al bezig met plannen voordat de open oproep voorbijkwam. De bewoners hadden zich verenigd om plannen te ontwikkelen voor het vergroenen van openbare ruimte in de wijk met ook sociale doelen (verhogen sociale cohesie). Zij hadden daarvoor al de gemeente benaderd (er is o.a. contact gezocht met wijkcoördinatoren). Team Waarde van Water is voortgekomen uit een eerdere samenwerking tussen de partijen, te weten Gebouwd Water.

Een tweede samengesteld team is Open Badges/Circulaire Markt. Beide plannen richten zich op werkgelegenheid voor BoTu. In het onderzoek is alleen Open Badges onderzocht. Duidelijk is wel dat er ook qua personen overlap is, beide werden ondersteund door een lokale ondernemer.

Ja, we hebben apart ingeschreven. Circulaire markt is ondersteund door Wolfpack en is ook bij ons betrokken. Ik denk dat daar ook een soort linkje is ontstaan omdat er al wel mogelijkheden waren om met circulaire markt wat te doen. Alleen het zijn ook wel echt – komen we steeds meer achter – ook wel twee verschillende dingen waarbij je wel open badges kunt gebruiken, maar goed ik denk heel eerlijk gezegd ook dat het was van: nou dan kunnen we een extra team de kans geven door de twee teams samen te voegen, dus dat het ook een pragmatische oplossing is geweest.

De leden van het team Open Badges waren beide al bezig met plannen voordat de open oproep voorbijkwam. Strategisch adviseur van W&I van de gemeente had al langer interesse in het concept en had contact met de Delfshaven Coöperatie die met het initiatief West Practice al een verkenning had gedaan om Open Badges in Delfshaven te ontwikkelen. Dat kwam niet van de grond waarna een andere partij gevraagd is mee te doen, namelijk AltijdHR. Toen de open oproep voorbijkwam besloten ze gezamenlijk een idee in te dienen.

Nou ik ben op een gegeven moment geïnteresseerd geraakt in die open badges en dan ga je dus ook onderzoeken is dat er al in Rotterdam en het bleek er te zijn. Er was een project dat heette 'west practice' en dat probeerde daarmee te experimenteren dus die heb ik toen gevraagd om eens mee te praten en ik heb ze in contact gebracht met het Zadkine college omdat ik dacht daar liggen mogelijkheden om samen te werken. Uiteindelijk is dat niet zoveel geworden omdat die twee mannen die dat toen uitvoerden het eigenlijk niet van de grond kregen. Ze deden dat in opdracht van de Delfshaven Coöperatie die ik al kende en die hebben die twee indertijd vervangen door AltijdHR. En zo gaandeweg ben ik er steeds meer bij betrokken geraakt. En op een gegeven moment heb ik voor mezelf ook bedacht ik ben natuurlijk strategisch adviseur. Dat klinkt ontzettend chique maar dat betekent feitelijk dat je je handen niet vuil maakt. Dus ik heb me op een zeker moment bedacht dat ik dat toch maar wel moest doen om te kijken of ik dat gewoon ook in de praktijk voor elkaar kon krijgen. Zo ben ik dus teamlid geworden.

Het proces van samenwerken verloopt voorspoedig bij de teams waarvan deelnemers elkaar al kennen uit eerdere samenwerking, zoals bij team Perspectieff of waarbij één initiatiefnemer het team door de tijd organisch heeft samengesteld, wat het geval is bij Team Toekomst. De samenwerking blijkt positief beïnvloed te worden als een teamlid de trekkersrol op zich neemt en verantwoordelijk is voor de coördinatie en communicatie. Qua co-creatie is het team Krachtige Gezinnen het minst divers als we kijken naar de aanwezigheid van publieke en private partijen. Ook team Toekomst is (zeker in de eerste fase) minder divers en bestaat vooral uit een persoon die later andere partijen aan zich verbindt (een buurtorganisatie en private onderneming). GrowBoTu bestaat uit partijen die doorgaans betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling (vastgoedontwikkelaar, stedenbouwkundig bureau, bouwbedrijf en een institutionele belegger) en pas later wordt de gemeente en een buurtorganisatie betrokken. In team Open Badges is de gemeente de belangrijkste partij (maar hier is het tweede team, Circulaire Markt dat wordt ontwikkeld door bewoner/ondernemer niet onderzocht). Perspectieff en Buurtmakers West zijn het meest divers qua mix van publieke en private partijen en bewoners/buurtorganisaties.

Omdat SiBD vooral bedoeld was om kapitaalkrachtige partijen aan te trekken, bleken buurtpartijen in het begin minder te zijn aangesproken. Ze werden niet bereikt door de open oproep of voelden zich door de toon van de open oproep niet aangesproken. Delfshaven Coöperatie heeft vervolgens partijen in de wijk actief gewezen op de open oproep. De gemeente vraagt zich achteraf af of het anders had gemoeten. Dit duidt op een spanningsveld ten aanzien van het doel van SlbD. Hoewel betrokkenen het nut van de doelstelling om private partijen aan te trekken erkennen, zijn ze niet helder in het communiceren erover (naar bewoners).

Beschikbaarheid hulpbronnen

Vanuit de literatuur wordt de toegang tot hulpbronnen/middelen belangrijk geacht voor het veerkrachtig kunnen handelen. Daarbij zouden vooral sociale hulpbronnen (netwerken, relaties) cruciaal zijn en 'menselijk kapitaal' in de zin van kennis, vaardigheden en expertise.

Allereerst biedt het programma SlbD hulpbronnen in de vorm van **begeleiding** en een (beperkte) vergoeding (de interventies van de teams worden dus niet gefinancierd door SlbD, het is de bedoeling dat de financiering wordt georganiseerd binnen SlbD). De teams krijgen feedback op hun voorstellen en informatie over bijvoorbeeld het opstellen van een verdienmodel en MKBA. Het ene team heeft meer begeleiding nodig dan het ander. Team Krachtige Gezinnen heeft vanuit SlbD een coach toegewezen gekregen die helpt bij de interne ontwikkeling van het team. Elk team wordt verder ondersteund door een buddy vanuit de gemeente werkzaam op een vergelijkbaar domein (bijv. afdeling Werk & Inkomen bij Open Badges). Daarnaast is bij elk team een lid van de BoTu12 betrokken die helpt bij de verbinding met bewoners.

De afzonderlijke leden brengen ruime **kennis, expertise en ervaring** mee in de teams. Het gaat daarbij om een breed scala vanuit verschillende disciplines en domeinen. Deels gaat het om professie gerelateerde expertise (zoals een strategisch adviseur van de gemeente), deels om ondernemers die jarenlange ervaring hebben met projecten en deels om kennis opgedaan in stichtingen op verschillende expertisegebieden, variërend van educatieve vaardigheden tot community building. Samenwerking met verschillende partijen levert extra kennis en expertise op voor de teams in de zin dat de systeem- en leefwereld bij elkaar komt. De kennis en connecties die hier samenkomen worden beschreven als versterkend en faciliterend. Dat zien we met name in team Buurtmakers West, Open Badges en Perspectieff. De helft van de teams werkt met een beproefde methode, namelijk open badges, een perspectieffonds, Children's Zone en Design Thinking.

Alle partijen hebben **voeling met grootstedelijke problematiek** en met uitzondering van GrowBoTu hebben zij allen lokale praktijkervaring. De instituties achter Waarde van Water benaderen de problematiek wel vooral vanuit een technische invalshoek, maar

worden in het samengestelde team gevleugeld door Yimfy, het team van bewoners die meer vanuit de leefwereld opereren. Het meest dicht op de problematiek (en kansen) van specifiek Bospolder-Tussendijken zit Krachtige Gezinnen dat bestaat uit vijf buurtorganisatie met verschillende etnische signatuur waarvan de leden ook in de wijk wonen.

Dus zonder in detail in het voorstel in te gaan. Wat ik de kracht vind is dat zij zich richten op gezinnen, gemeenschap en de kracht. (...) Maar ik heb wel het gevoel dat zij dichterbij, in elk geval, de leefwereld van een deel van de bewoners staan. Hè ook zij kennen ook niet alle bewoners, en niet alle gemeenschappen et cetera. Maar ik denk dat zij wat meer gevoel hebben voor de beleefwereld van een deel van de bewoners. Voor [team Krachtige Gezinnen] is dat niet iets... het zit denk ik heel dicht bij hun eigen leefwereld.

Team Toekomst richt zich ook op buurtproblematiek en de initiatiefnemer is bewoner van Delfshaven (net niet BoTu), maar vertrekt wel vanuit het perspectief van een 'sterke schouder', net als Buurtmakers West (bewoners (van de klushuizen) met een ontwerpachtergrond). In Perspectieff en Open Badges is Delfshaven Coöperatie vertegenwoordigd, en in de eerste ook de buurtorganisaties Zorgvrijstaat en Rotterdamse Douwers. Vooral de eerste is een belangrijke speler waarvan de voorhoede bestaat uit voornamelijk hoger opgeleide buurtondernemers. Bij GrowBoTu is pas op een later moment een buurtorganisatie aangehaakt (de Verbindingskamer). De meeste teamleden van GrowBoTu, Open Badges en Perspectieff zijn geen wijkbewoner.

Gezamenlijk hebben de teamleden een breed **netwerk** tot hun beschikking. Het ene team is sterker aangehaakt bij formele netwerken dan het ander, en de ander juist bij informele partijen. Team Krachtige Gezinnen is bijvoorbeeld sterk geworteld in het informele buurtnetwerk maar minder sterk verweven met formele netwerken ('*weak ties*') en instellingen. Hun connectiekapitaal (linking capital) is in die zin lager. Er is wel een duidelijke gunfactor omdat de leden 'echt' vanuit de wijk komen en dan niet de usual suspects (zoals Delfshaven Coöperatie) en multicultureel.

Andere belangrijke hulpbronnen zijn **tijd en geld**. Veel teamleden besteden een aanmerkelijk aantal uur per week aan het initiatief. Het meedoen met het proces SibD vraagt een x aantal uren ten behoeve van het ontwikkelen van het voorstel, verdienmodel en het betrekken van bewoners. Vanaf fase 2 krijgen de teamleden hiervoor een onkostenvergoeding, maar dat dekt slechts een deel van de gewerkte uren. De rest van de uren zijn onbetaald; tenminste voor de teamleden die niet bij een publieke of private organisatie horen. Teamleden die vanuit een organisatie bij een team zijn aangesloten, zoals de gemeente en het waterbedrijf worden vrijgemaakt voor het initiatief. In verschillende gesprekken komt aan de orde dat dit verschil niet eerlijk wordt gevonden; bewoners die teamlid zijn doen immers hetzelfde werk.

Grote partijen kunnen makkelijker grote bedragen investeren. Zo hebben de organisaties van GrowBoTu naar eigen zeggen een paar ton geïnvesteerd. De meeste partijen hebben echter geen geld en zijn afhankelijk van fondsen. Zonder investeringen van externe partijen kunnen de teams niet veel, zoals bijvoorbeeld Buurtmakers West aangeeft. Voor team Krachtige Gezinnen is geld ook een probleem. Zij zijn zoals gezegd minder goed aangesloten op formele netwerken en hebben zodoende minder toegang tot mogelijke financieringsbronnen. De coach die is toegewezen adviseert hen over financieringsvoorstellen en ook de buddy vanuit de gemeente helpt hen hierbij.

Zij gaan ooit een keertje geld, waarschijnlijk van de overheid nodig hebben om het voor mekaar te krijgen. En er komt ooit een moment dat we dat moeten gaan beoordelen. Dus ik...wat ik dan probeer is dat ik bedenk ah dat komt ooit, ik moet daar alvast af en toe geef ik ze dan een tip van nou neem alvast contact met die afdeling, want het zit waarschijnlijk daarin.

zijn met name in team Grow BoTu kapitaalkrachtige partijen aangehaakt, maar dit team is inmiddels afgefallen. Daarnaast doen in team Buurtmakers West Hoogheemraadschap Delfland, Evides en Havensteder mee, publieke of hybride partijen. Ook bij Open Badges en Team Toekomst zijn marktpartijen betrokken, maar van bescheiden omvang.

Tot slot zijn motivatie en passie erg belangrijke hulpbronnen. Alle teamleden zijn maatschappelijk geëngageerd en beschikken over een sterke bevologenheid om te werken aan maatschappelijke vraagstukken.

Samenwerking met de gemeente

Sommige teams hebben al langer ervaring met co-creatie. Zo is Rotterdams Weerwoord een gemeentelijke partij die werkt vanuit het idee dat de gemeente het niet alleen kan en probeert zo veel mogelijk partijen te betrekken bij de klimaatadaptatie.

Want als gemeente kunnen we dat gewoon niet alleen. (...) In principe proberen we alle partijen in de stad te betrekken bij Rotterdams Weerwoord. Dus bijvoorbeeld het Waterschap, maar woningbouwcorporaties spelen ook een hele grote rol. Dus als procesmanager ben ik eigenlijk constant bezig om die partijen in de stad mee te nemen in het verhaal van klimaatadaptatie.

Deze partijen die doorgaans vooral opereren vanuit de zogenoemde systeemwereld zijn in team Buurtmakers West samengevoegd met een team van bewoners. Dat heeft 'goed uitgepakt' en de teamleden ervaren meerwaarde van de samenwerking. Ook de teams die al bezig waren met het ontwikkelen van een project hadden al contacten met (afdelingen van) de gemeente. Bij de uitvoer van hun interventie hebben zij de gemeente als partij nodig of rekenen zij op gemeentelijke gelden. Zo heeft Team Toekomst de gemeente nodig voor het selecteren van kinderen en matches aan een linkwerker (degene die het kind verbindt aan de activiteit) vanwege privacy en is het verdienmodel van Perspectieff gebaseerd op een besparing op uitkeringen voor de gemeente.

Als wij iemands schuld oplossen van 5.000 euro, maar iemand ook met werk helpen daarmee, wil je eigenlijk een deel van wat je bespaart van die uitkeringen, wil je kunnen inzetten om die schulden op te lossen. Dus dat vraagt wel wat ingewikkelder gesprekken met de gemeente. En bij de gemeente zit het dan in allerlei potjes die van elkaar gescheiden zijn. Kunnen wij als Perspectieff wel proberen, maar ja, daar (...) hebben we zo'n Veerkrachtig BoTu proces voor nodig.

De gemeente is een van de partijen waarmee de teams willen werken. Dat vindt de gemeente wel eens spannend, zo blijkt uit de casus Perspectieff:

Nou, wij zijn wat dat betreft redelijk opportunistisch, van 'dat lijkt me een aardige partij waar we wat mee kunnen', maar dan heb je in één keer van de kant van de gemeente een soort van huivering van 'wat gaan jullie nu weer doen?'. (...) Hoe kunnen we naar de juiste aansluiting met al die partijen die waarschijnlijk allemaal dezelfde nobele doelen hebben, hoe kunnen we die nou vinden zonder dat we iemand daarbij tegen de haren strijken?

GrowBoTu heeft niet vanaf het begin samengewerkt met de gemeente, ook al was dat volgens de partijen wel de bedoeling. Het team loopt tijdens het proces tegen de afdeling SO aan.

R: Nou, wat heel vervelend is, wij hadden natuurlijk vier maart hadden wij uitsluit- sel zullen krijgen of we door mochten, maar stadsontwikkeling van de Gemeente Rotterdam, die zitten met de hakken in het zand.

I: Waar ligt dat aan?

R: Ja (lacht), dat is een hele goede vraag (lacht). Ik denk dat zij zich gewoon niet comfortabel met dit proces voelen. (...) (H)et zijn dus nog plannen, maar ze komen nu met een aantal drogredenen om het af te schieten. (...) zij hebben nauwelijks input geleverd, want dat was natuurlijk ook de belofte van Social Impact By Design, we gaan het met z'n allen doen he, nou de gemeente heeft zich niet laten zien. We hebben met veel pijn en moeite aan het einde van die fase 2, hebben we twee gesprekken met ze gehad, met de projectmanager van de gemeente, met stedenbouwkundigen en een landschapsarchitect, en ja, die hebben het een beetje aan zitten horen, maar die hebben eigenlijk nauwelijks input geleverd. Nou ja, nu beweren ze dat ze wel een visie hebben op het gebied, en dat ons plan niet aansluit bij hun visie. Ja, maar die visie is nooit gedeeld. (...) In een van die gesprekken heeft ook iemand van de gemeente gezegd, ja we moeten ons nu ook wel afvragen of Social Impact By Design, of dat wel de manier is voor zo'n gebiedsontwikkeling. Ja hallo, dat hadden jullie vorig jaar even moeten bedenken, niet een marktpartij aan het werk zetten en je tijd en heel veel geld, want wij zijn ook inmiddels al een paar ton verder, input in moeten laten stoppen, om vervolgens je te bedenken dat dit niet de manier is waarop je wil werken. Ja (pauze), maar ja. En dat is dus nu een discussie die binnen de gemeente wordt gevoerd, en dat is ook wel weer heel vervelend, want er wordt nu echt alleen maar over ons gepraat, en niet meer met ons.

Vanuit gemeente wordt erkend dat hier iets mis is gegaan. De gemeente wilde namelijk binnen SlbD geen plek geven aan gebiedsontwikkeling. Volgens het team is het eerder zo dat weliswaar op directieniveau er ja gezegd wordt tegen integraal werken, maar dat niet alle onderdelen in de gemeente ingericht zijn op deze manier van samenwerken.

De samenwerking was vanaf het begin wel gemankeerd denk ik, en het kwam dus gedeeltelijk omdat we als SO het lastig vonden om in dit proces te beoordelen of dat een goed consortium was, en ten tweede eigenlijk omdat we tegen Rebel, dus ook tegen BoTu 2028 hadden gezegd, we willen geen gebiedsontwikkeling in dit plan zetten. Dus we hadden ook zoiets gezegd dat we dat niet wilden, en toch is dat op de een of andere manier erin terecht gekomen (...).

Deze negatieve ervaring lijkt een uitzondering te zijn. Over het algemeen zijn teamleden te spreken over de samenwerking met de gemeente. Zo beschrijft Team Toekomst het contact als heel prettig; er zijn twee aanspreekpunten binnen de gemeente waarmee de communicatie soepel verloopt.

En daar maken ze ook echt tijd voor. Laatst had ik... ik kreeg een donatie van de Rabobank, maar de Rabobank wilde zeker weten dat de gemeente achter deze interventie staat. Dus dan heb ik [namen contactpersonen] gevraagd: kunnen jullie aangeven dat je achter deze interventie staat? Want pas dan gaat Rabobank hun donatie geven. Dat doen ze dan gelijk, binnen een paar dagen heb ik een hele goede reactie. Dat is hartstikke fijn, echt hartstikke fijn.

De buddy's werken (naar eigen zeggen) vanuit een responsieve opstelling. De buddy van team Krachtige Gezinnen ziet zijn rol niet zo zeer als sturend maar als verbinder.

Ze hebben elke keer gaan ze een nieuwe weg in, dan gaan ze weer net een iets andere kant uit en dan...ik ben niet degene die van al die wendingen die ze nemen, alles afweet. En ik ga ze ook niet vastpinnen. Ik ga ze niet zeggen 'ja maar jullie hebben in het eerste plan gezegd dat jullie opvoedondersteuning zouden gaan doen', dus dat is wat ik weet en daarvoor ben ik. Want dat is precies wat responsief nou niet is. Het is niet zo dat ik zeg van 'ja sorry, ik weet alleen maar iets van opvoedondersteuning, dus je kan alleen met mij over opvoedondersteuning praten'. Ik ben van de gemeente en ik weet van sommige dingen meer als van andere dingen en ik probeer de hele tijd te schakelen. Ik probeer de hele tijd als zij iets zeggen, om te kijken 'oké wat willen ze dan, wat bedoelen ze dan en waar zouden ze op dit moment misschien mee geholpen zijn'. Dan probeer ik dat contact te maken en te kijken of het lukt om ze daarmee een stapje verder te krijgen.

Deze buddy heeft het team ook uitgenodigd om bij de afdelingsbijeenkomst met zeven/ acht ambtenaren met al hun vragen te komen. Bij team Open Badges voelt dezelfde ambtenaar zich een van de ontwikkelende partijen.

Ik vind dat ik een onderdeel ben van het team en niet per se een schakel tussen het team en de gemeente. Ik ben daar wel een paar keer op aangesproken van ja u bent ambtelijk verantwoordelijk vanuit de gemeente Rotterdam dat dit wat wordt. Nou dat is helemaal niet zo. Maar dat is wel een traditionele ambtelijke rol. Maar ik pak dit anders aan. Misschien beoordeel ik niet wat hier gebeurt en op basis van dat oordeel komt er dan geld los of iets dergelijks. Wat ik doe is ik ontwikkel mee.

Sturing Rebel Group

Het programma SiBD geeft de teams de mogelijkheid hun ideeën verder uit te werken en krijgen daar ondersteuning en begeleiding bij. Daar zijn de teamleden tevreden over. Tegelijkertijd wordt de uitvoering van het programma als sturend ervaren. Sommige teams zijn (zonder overleg) bij elkaar gevoegd, de teams moeten voldoen aan bepaalde criteria (bij het schrijven van hun voorstel) en zich neerleggen bij het door Rebel opgelegde tijdschema en deadlines.

Hoewel team Buurtmakers West de meerwaarde ziet van de samenvoeging is er ook kritiek. Er is hierdoor namelijk vertraging opgelopen. En belangrijker: het sturende karakter van de begeleiding staat haaks op het experimentele karakter (design strategy) van het project.

Ze proberen heel erg grip te houden, terwijl als je kijkt naar het type probleem wat er ligt - in design-termen noem je dat een wicked problem - en een wicked problem wordt eigenlijk gekenmerkt doordat 'ie heel erg open is van karakter, dus moeilijk af te bakenen. (...)Het andere kenmerk van design is dat je eerst goed gaat onderzoeken wat is nou eigenlijk het probleem wat ik aan het onderzoeken ben, en aan het aanpakken ben, en op basis daarvan ga zeggen: dit is mijn oplossingsveld, daar ga ik een oplossing voor vinden. Daar ligt denk ik de grootste fout in het proces... Want BoTu is begonnen met vragen naar oplossing. Dus ze hebben die eerste helft van het design-proces geprobeerd te skippen.

Ook bij het andere samengevoegde team wordt de meerwaarde gezien maar zijn er tegelijkertijd bedenkingen, zeker gezien de tijdsdruk die het programma kent.

Het proces verloopt nogal snel en soms ook wat chaotisch dus ik vind dat er eigenlijk maar weinig tijd is voor die twee projecten om aan elkaar te snuffelen. Over en weer wordt wel erkend dat die potentie er is (...). Dus ik vind het wel mooi dat het bij elkaar komt maar waar ik me wel eens zorgen over maak is: ja kunnen we het nou ook op een effectieve manier aan elkaar plakken. Je ziet aan alle kanten dat er weinig tijd is. Vanuit BoTu wordt eigenlijk weinig tijd gegeven maar de tijd die de verschillende actoren beschikbaar hebben om dit van de grond te trekken is ook beperkt. Ik werk hier ook niet mijn hele werkweek aan.

In eerste instantie was niet iedereen in het team even enthousiast daar over. Nu helpt het (...) dat ik daar ook een klik mee had. Ik vond het leuk om met haar samen te werken en dat maakt dan heel veel goed en dan denk je nou oké we gaan daar mee aan de bak. Maar in eerste instantie dacht ik toch wel het zijn twee verschillende dingen, gaandeweg dacht ik nou misschien kunnen we het toch meer bij elkaar brengen dan we in eerste instantie dachten, maar bij het maken van de business case dacht ik ja hartstikke leuk die circulaire markt en die wijk/werk co-operatie en tuurlijk liggen daar kansen maar het wordt ook wel onbetaalbaar als we dat wilde doen wat we in eerste instantie hadden bedacht. Dus daarvoor zijn we weer een beetje uit elkaar gelaten om te zorgen dat we onze eigen dingen van de grond krijgen en daarin wel de samenwerking zoeken waar dat elkaar versterkt.

Er wordt aangegeven dat soms de sturing van Rebel (gebaseerd op de taken die bij iedere fase horen), niet direct aansluiten bij de ontwikkeling van het team en waar zij zich op dat moment bevinden.

Ja. Nou ja, het is voor ons af en toe wel zoeken naar, we moeten we, dat heb ik dus al aangegeven, we moeten van alles vanuit het proces BoTu. Dat past niet altijd in de fase waarin wij zelf onze eigen ontwikkeling doormaken. Dus de kunst is om dat even te zoeken en dan ook die afstemming te vinden met de begeleiding vanuit Grow BoTu.

De teamleden van Krachtige Gezinnen benadrukken dat ondanks de tijdsdruk de structuur van het programma hen ondersteunt om hun voorstel beknopter te maken.

Inbedding buurtnetwerken & doelgroep

Zoals al bleek uit de paragraaf over het ontstaan van de teams zijn de meeste teams ingebed in bestaande buurtorganisaties zoals Delfshaven Coöperatie en Rotterdamse Douwers. Sommige initiatiefnemers zijn zelf betrokken bij stichtingen die actief zijn in de wijk, zoals Team Toekomst.

Ja, kijk, ik ben natuurlijk twee aanbieders van sportverenigingen. [Naam andere partij] is een aanbieder. Dus die heb je sowieso erin zitten. Ja ik heb een hele lijst met partijen waarmee we gesproken hebben en (...) sommige hebben echt mee gecreëerd, sommige hebben alleen feedback gegeven. We hebben ook gesproken met het Jeugd Sport en Cultuur Fonds en Meedoen in Rotterdam.

Daarnaast worden nieuwe verbanden gelegd met organisaties om toegang tot de doelgroep te bewerkstelligen. Zo zijn deelnemers van de pilot van team Perspectieff gevonden via sleutelfiguren van de stichting Onwijze Moeders en de Voedselbank.

Het idee is dat deze manier, via nauw en informeel contact, laagdrempeligere dienstverlening biedt dan dat van de Kredietbank Rotterdam, de gemeentelijke instantie die zich bezighoudt met schulddienstverlening. Juist het idee dat Perspectieff niet onderdeel is van het gemeentelijke systeem, kan ervoor zorgen dat bewoners hulp aannemen, zo is de gedachte.

De teams hebben ofwel zelf een uitgebreid netwerk of in het geval van bijvoorbeeld GrowBoTu schakelen ze voor de inbedding met de buurt een buurtorganisatie in (de Verbindingskamer). Team Krachtige Gezinnen heeft zelf de contacten en is vooral bezig te inventariseren welke partijen al bezig zijn met een gezinsaanpak en om met andere partijen een gezamenlijke visie voor de wijk neer te zetten.

Er zijn verschillende organisaties die al doen aan ondersteuning van ouders of ondersteuning van kinderen. En die hebben allemaal hun eigen programma en eigen aanpak. En heel veel ouders die weten niet wat doet de ene organisatie, wat doet de andere, van elkaar weten ze het vaak ook niet. Wij willen dus echt met elkaar ook kijken van hoe kunnen we zaken op elkaar afstemmen of elkaar aanvullen misschien. Kijk we hoeven natuurlijk niet allemaal steeds hetzelfde wiel uit te vinden. Dat ook voor ouders makkelijker is te weten wie doet wat en waar kan ik terecht. Om een gezamenlijke visie met elkaar voor Bospolder-Tussendijken neer te zetten.

Voor Buurtmakers West zit hun impact vooral 'achter de schermen'. De inbedding in bestaande buurtnetwerken en de doelgroep is dus (nog) niet heel groot. Dat is ook het geval voor team Open Badges, die liever nog even wacht met bewoners betrekken op het moment dat ideeën wat meer geconcretiseerd zijn. De samenstelling van het team sluit niet heel goed aan bij de wijk en de doelgroep, zodat er een afstand tot de buurt wordt ervaren.

Eigenlijk wat je achter de schermen moet regelen is een veel grotere uitdaging dan wat je met die buurtbewoners moet regelen. En dat is denk ik waar wij heel erg op focussen, maar waarvan ik ook zie dat de stichting dat ook lastig vindt, want die blijven maar doorvragen van: ja, maar hoeveel buurtbewoners betrek je dan? En hoeveel dit, en hoeveel dat? Die zoeken nog steeds heel erg alles voor die schermen, terwijl de echte impact van ons project zit achter de schermen. Als wij onze eigen collega's even, en ik spreek even namens die organisaties he, want ik woon hier gewoon, maar dat is hoe die organisatie erover praten. Als je die makkelijker meekrijgt, als we veel makkelijker met elkaar samenwerkingsvormen hebben, manieren om met elkaar te communiceren, manieren om dingen aan te pakken. Dan heb je een veel grotere scope, want dan kun je veel meer mensen bereiken. En dat is denk ik de werkelijke impact van dit project.

Ja, dat [co-creatie] moet nog helemaal bedacht worden ook. Ik zelf heb niet eens zo vreselijk veel contact in die buurt zelf. Maar die kant moet het wel uit en dat is wat ik veerkracht vind. Dus het zou moeten gaan over zaken als de wijkeconomie. (...) Dus uiteindelijk een vitale wijk zou betekenen dat ze gewoon voor een deel die besteding in die wijk zelf plaatsvinden en dat het niveau van besteden ook omhooggaat. Zo kan de vitale wijkeconomie ook ontstaan en die is er niet. Het is in feite een ontwikkelgebied. Je ziet ook hetzelfde gebeuren als wat in ontwikkelingslanden gebeurt. We rijden er langs met onze SUV door de bagger naartoe en s' avonds gaan we weer weg.

Input bewoners bij ontwikkeling interventies

De meeste teams ontwikkelen hun ideeën en plannen op basis van kennis over behoeftes in de wijk. Zo geeft Buurtmakers West aan dat het belangrijk is om het duurzaamheidsvraagstuk te koppelen aan sociale vraagstukken in de wijk. Daarnaast is buurtonderzoek gebruikt om de behoeftes van mensen in de wijk mee te nemen in de planvorming.

(...) Dat mensen zich niet een soort gratis plantsoendienst voelen, maar dat ze veel meer er zelf ook echt wat aan hebben, omdat het gezellig is, of omdat het contact met hun burens oplevert. Of misschien (...) geld (...). Dus dat je niet alleen het effect van die maatregel in de openbare ruimte, maar ook de manier waarop je hem doorvoert, dat we dat slimmer proberen te koppelen met de sociale dingen die hier gebeuren in de wijk.

Dus wij hebben (...) een vers plan ingeleverd op basis van co-creatie en een onderzoekje in de buurt, om te kijken als je klimaatadaptatie gaat doen, en maatregelen door wilt gaan voeren, kun je dan niet zorgen dat die ook een beetje sociale impact hebben, en dat die aansluit bij waar behoefte aan is.

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de meerwaarde van dit team ligt bij de samenkoms van kennis tussen deze partijen, en niet zozeer de inbreng vanuit de wijk, een verschil tussen 'frontstage' en 'backstage' zoals zij dat zelf noemen:

Wij hebben toen (...) gekeken (...) waar wij gezamenlijk echt het meest impact kunnen hebben (...). En dat zit hem niet zozeer in de co-creatie, wat wij dan noemen frontstage, met de buurt dingen verzinnen, maar dat zit hem juist achter de schermen: hoe creëer je nou met elkaar een speelveld waarin je met elkaar samen kleinere ingrepen mogelijk kunt maken.

De teamleden van GrowBoTu zijn de wijk ingegaan, hebben scholen en moskeeën bezocht om te vragen naar behoeftes van de bewoners. Het gesprek met bewoners werd gevoerd via open dagen in de BoTu Bazar, een winkelpand aan de Schiedamseweg, waar ook workshops werden gegeven. Die open houding is gewaardeerd.

Dus ze hadden niet zoiets van het moet echt die kant op gaan, ja tuurlijk er zijn een paar randvoorwaarden waar zij ook op moeten letten, maar het was heel erg open

van wij willen echt die co-creatie aangaan met bewoners. En dat is gewoon heel erg fijn om op die manier in contact te zijn en te werken.

Ook bij team GrowBoTu worden bewoners dus betrokken bij het 'verzinnen van dingen' maar daar zitten wel grenzen aan:

Ja, ja, ja, ja. Dus dat was superleuk en daar hebben we ook echt heel veel waardevolle informatie uit gehaald. Maar je merkt wel dat mensen het superlastig vinden, want wij zijn dus echt from scratch begonnen. Jongens, dit is de plek, wat willen jullie? Zonder ook nog maar iets van een plan. Nou, of mensen vinden het hartstikke moeilijk om daar überhaupt iets van, oh ja, misschien bankjes? Of plantenbakken? En die durven helemaal niet groot te denken. En, ja en andere mensen wel hoor, die komen ook weer met hele grote ideeën, van kinderen met voetbalvelden, en er was ook een iemand die wilde een soort (lacht) big shop winkelcentrum daar hebben, en ook hele onrealistische dingen, maar dat geeft helemaal niet, het is juist leuk om dat allemaal op te halen.

Team Toekomst geeft aan dat er contact is geweest met de buurtbewoners om te peilen waar behoefte naar is, zodat hun 'stem' wordt meegenomen in het opstellen van de activiteiten. Bewoners zijn niet betrokken geweest bij het opstellen van de interventies, zo zegt de initiatiefnemer (zie volgende citaat).

Nee, nee, nee. Ik heb continue met ze gesproken over wat ze missen en we hebben het verhaal voorgelegd. Maar die [de moeders/buurtbewoners, WD] ga ik niet vragen om een interventie op te stellen. Nee, ja... dat zie ik niet gebeuren. Maar ze zijn wel continue betrokken geweest. En ook ik werk met een aantal stichtingen die ze onder hun hoede hebben en die herkennen zich hier ook helemaal in. Ik heb ook met die... ja, nee, die doelgroep is meer dan betrokken. Meer dan ik anders zou dat zeg ik eerlijk. Maar dat was ook de opdracht. Maar dat was wel heel goed.

Voor team Open Badges geldt dat zij bewoners liever betrekken op het moment dat ideeën wat meer geconcretiseerd zijn:

Ja, nog te weinig en dat is een beetje wel ook een keuze geweest. We hebben wel via de medewerkers en vier bewoners in het team hebben we een middag of een bijeenkomst georganiseerd voor bewoners. Toen zag je ook dat waren er niet zo veel. (...) Dus dat vraagt echt wel heel veel tijd en investeringen die we echt wel willen gaan doen. Dat was eigenlijk een beetje in deze fase gepland maar toen kwam corona om de hoek kijken dus dat helpt ook niet mee. En omdat wij wel zoiets hadden van we willen buurtbewoners er wel heel graag bij betrekken maar tegelijkertijd willen we het wel wat concreter maken omdat we merken dat voor veel mensen die badges nog een beetje abstract zijn. (...) Dus we wilden dat gewoon wel wat meer handen en voeten geven voordat je daar met bewoners mee aan de slag gaat.

Team Perspectieff wilde eerst actief gezinnen werven voor het project, maar heeft daarvan afgezien omdat men bang was dat de suggestie zou worden gewekt dat zij ook iets met die schulden zouden gaan doen. Ze hebben daarom besloten het Perspectieff project in te passen in de lopende trajecten, in het dagelijkse werk en de begeleiding van gezinnen door Frontlijn.

De teamleden van Krachtige Gezinnen zijn zelf allen bewoners en zijn ten tijde van het onderzoek nog zoekende naar een gezamenlijke focus. Ze hebben nog niet helder hoe zij hun activiteiten willen vormen en hoe ze die willen communiceren naar buiten. De verwachting is wel dat zij makkelijk met bewoners contact kunnen leggen, ook met gezinnen die ondersteuning nodig hebben.

Nou het is ook...het zijn allemaal mensen uit de wijk zelf, dus in die zin hebben zij ook wel een sterk netwerk en via de activiteiten en via die scholen willen ze dat alleen maar versterken om daarmee dus beter contact met die gezinnen te krijgen

en die gezinnen daadwerkelijk langdurig te gaan monitoren. (Rebel over team Krachtige Gezinnen)

Kortom, de teams ontwikkelen hun ideeën en plannen op basis van kennis over behoeftes in de wijk, maar bewoners als mee-ontwikkende partij meenemen (afgezien van zichzelf) is geen gangbare praktijk.

Conclusie

In dit paper is besproken welke factoren belangrijk zijn bij het opstarten en vormgeven van initiatieven bij het experimentele wijkontwikkelingsprogramma Veerkrachtig BoTu 2028. We beantwoorden eerst de deelvragen en vervolgens de hoofdvraag.

Zijn er door SlbD nieuwe samenwerkingen tussen markt, overheid en bewoners ontstaan?

Over het geheel genomen zijn de initiatiefnemers binnen het programma van SlbD vaak ondernemers uit de buurt en maatschappelijke organisaties en stichtingen die al actief waren op maatschappelijke vraagstukken. Bij de totstandkoming van coalities zijn bestaande netwerken en contacten cruciaal. In twee gevallen is nieuwe samenwerking 'afgedwongen' door Rebel. In de andere gevallen was er al een samenwerking tussen verschillende partijen maar geeft SlbD wel de mogelijkheid deze samenwerking verder uit te diepen en te concretiseren. Het programma SlbD draagt daarmee bij aan de totstandkoming van nieuwe coalities.

Over welke hulpbronnen beschikken de teams en welke zijn van belang bij een soepel proces?

Het aantrekken van kapitaalkrachtige private partijen zoals vastgoedontwikkelaars en zorginstellingen waarop de promotie vanuit Rebel Group op was gericht, is minder goed uit de verf gekomen. Er meldden zich niet veel van dit soort partijen en de partijen die zich wel gemeld hadden liepen tegen het veto van de afdeling Stadsontwikkeling (SO) van de gemeente. Het is een discussie waard of een initiatief op het domein van vastgoed en de openbare ruimte in een programma zoals SlbD hoort of dat -zoals SO stelt- hier de gemeente de bepalende rol moet houden.

Teamleden hebben ruime kennis, expertise en ervaring op verschillende domeinen en beschikken over grote netwerken. Het ene team is sterker aangehaakt bij formele netwerken dan het ander, en de ander is juist weer meer genetwerkt met informele partijen. De toegang tot formele netwerken biedt meer mogelijkheden voor fondsenwerving. SlbD biedt ondersteuning op dit vlak, ook door de teams te helpen bij het ontwikkelen van een voorstel en bijhorend verdienmodel. Tijd is een beperkende factor, vooral voor onbetaalde teamleden, meestal bewoners, alsook financiering. De plannen zijn voor financiering afhankelijk van subsidies van fondsen en (semi-)overheid.

Hoe worden de teams ondersteund dan wel belemmerd door de gemeente en de andere betrokken organisatie (in het bijzonder Rebel Group)?

De samenwerking met de gemeente loopt met uitzondering van team GrowBoTu soepel en teamleden geven aan veel profijt te hebben van de input van de gemeente. De gemeente stelt zich in meerdere teams op als een mee-ontwikkende partij. De teamleden zijn verder ook tevreden over de begeleiding van Rebel Group, hoewel de uitvoering van het programma soms als te sturend wordt ervaren, met name het opgelegde tijdschema en bijhorende deadlines.

In hoeverre zijn de teams ingebed in bestaande bewonersnetwerken/initiatieven en is de buurt betrokken bij het ontwikkelen van de interventies?

Voor alle teams, met uitzondering van GrowBoTu, geldt dat het idee vanuit de buurt komt. Perspectieff en Open Badges borduren voort op ideeën en projecten van de Delfshaven Coöperatie. Buurtmakers West en Team Toekomst zijn gestart vanuit sociale ondernemers en Krachtige Gezinnen vanuit stichtingen gevestigd in de buurt. De plannen die zijn ingediend zijn grotendeels vanuit de buurt ontstaan. Alle partijen hebben dan ook voeling met grootstedelijke problematiek, maar de ene partij zit er wel dichter op

dan de ander en ook zijn er verschillen qua lokale praktijkervaring. Hoewel alle teams hun ideeën en plannen ontwikkelen op basis van kennis over behoeftes in de wijk, valt op dat bewoners (afgezien van zichzelf) (nog) niet als ontwikkelende partij zijn betrokken.

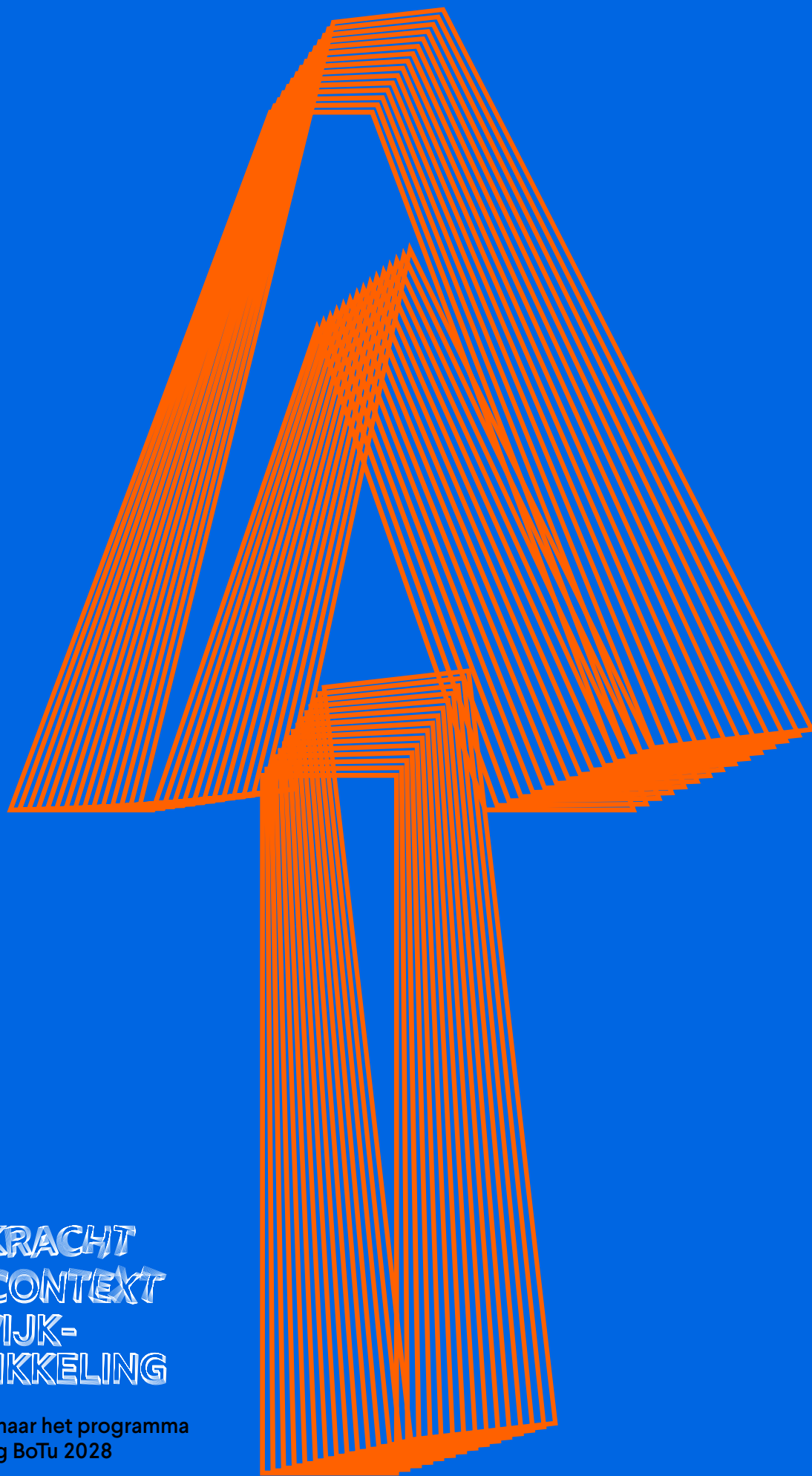
In het beantwoorden van de hoofdvraag is het van belang te beseffen dat het slechts om voorlopige resultaten gaat, aangezien het programma nog bezig is. De belangrijkste factoren voor het initiëren en vormgeven van initiatieven blijken te zijn dat er reeds bestaande initiatieven, capaciteiten en samenwerkingsvormen vanuit de wijk zijn die baat hebben bij verbinding met de gemeente en andere instanties. Dit vereist vervolgens intensieve coaching, tijd en de bereidheid om op nieuwe manieren te werken vanuit alle instanties. Het blijkt dat a) sommige teams grotendeels samengesteld blijken te zijn uit 'gevestigde' actoren die al geruime tijd actief zijn in de wijk, b) de directe betrokkenheid van buurtbewoners bij de uitwerking van sommige voorstellen tot nu toe beperkt is, en c) toegang tot financiering en andere hulpbronnen zoals tijd nog beperkt is. Ten aanzien van het eerste kan worden gezegd dat SlbD tot nieuwe samenwerkingen heeft geleid of in elk geval de kans heeft geboden samenwerking te effectueren. Of de georganiseerde co-creatie ook tot nieuwe methoden en praktijken leidt, is een vraag die later in het proces wellicht beantwoord kan worden. Ten aanzien van het tweede en derde punt zien we dat de teams vooral goed inhaken op de institutionele kant (samenwerking met gemeente en andere instanties), maar dat er nog een missing link lijkt te zijn met de gemeenschap en financieel kapitaalkrachtige partijen in de zin dat er nog geen echte betrokkenheid is van bewoners en kapitaalkrachtige partijen bij het vormgeven en de financiering van de interventies. Daar ligt een grote uitdaging.

Referenties

- Doff, W. (2019) Kansen en obstakels voor veerkracht. Rotterdam: Kenniswerkplaats Leefbare Wijken. www.kenniswerkplaats-leefbarewijken.nl/wp-content/uploads/rapport_WendaDoff_juli19.pdf
- Gemeente Rotterdam (nv). Veerkrachtig BoTu 2028. In tien jaar naar het stedelijk sociaal gemiddelde. Gemeente Rotterdam (nv). Social Impact by Design. Open oproep BoTu.
- Keck, M & P. Sakdapolrak (2013) What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erkunde*, 67, 1, 5–19.
- Veldacademie (2021) Veerkracht in Bospolder-Tussendijken. Monitor maart 2021 https://verhalenvanbotu.nl/wp-content/uploads/2021/04/20210412_Rapportage-BoTu-2_DEF-klein.pdf
- Zuijderwijk, L. (2020). Het ontstaansproces van Social Impact by Design: hoe overheid en marktpartijen elkaar vonden in Rotterdam (en New York). In: Veldacademie (2021) Veerkracht in Bospolder-Tussendijken. Monitor maart 2021.

Het onderzoek naar de teams behelst de volgende scripties

- Brouwer, L. (2020) *A resilient neighbourhood: an evaluative study of the citizens' initiative 'Krachtige Gezinnen'*. Rotterdam: EUR.
- Bunskoek, W. (2020) *Fysieke ingrepen voor sterke gemeenschappen en veerkrachtige stadswijken*. Rotterdam: EUR.
- Claessens, S. (2020) *'De Jeugd heeft de Toekomst' Bottom-up naar een Veerkrachtig BoTu. Een evaluerende casestudie naar het initiatief van Team Toekomst in het kader van het programma Veerkrachtig BoTu 2028*. Rotterdam: EUR.
- Eijdsen, G. van (2020) *Veerkrachtig Bospolder-Tussendijken. Re-integratie tot de arbeidsmarkt via open badges*. Rotterdam: EUR.
- Limpt, P. van (2020) *Een veerkrachtige wijk middels klimaatadaptieve maatregelen. Een procesevaluatie naar de design-strategy van team Buurtmakers West in Rotterdam Bospolder-Tussendijken*. Rotterdam: EUR.
- Remees, R. (2020) *Schulden, perspectief en veerkracht Een casusonderzoek over het initiatief Perspectieff onderdeel van het programma Veerkrachtig BoTu 2028*. Rotterdam: EUR.



**VEERKRACHT
IN DE CONTEXT
VAN WIJK-
ONTWIKKELING**

Onderzoek naar het programma
Veerkrachtig BoTu 2028

Wenda Doff