

# Lessons Learned

## Drie jaar praktijkervaring van Wikistad vertaald in lessen voor de toekomst

Met flinke praktijkervaring en lessen in samenwerken met mensen in kwetsbare positie op zak heeft Wikistad in 2015 het concept van het Productiehuis gelanceerd. Het optimaal steunen en verbinden van dromen en plannen van mensen zelf, maar tegelijk beschutting bieden tegen diverse risico's, staan centraal. In 2016 zijn we begonnen met het toepassen van dit concept in de praktijk. De komende twee jaar (2017-2018) willen wij de methodiek beproeven en verder ontwikkelen in drie Amsterdamse pilots, in de stadsdelen West, Noord en Zuid. Daar zijn we nu reeds actief. Wikistad is daarbij de aanjager die zichzelf 'uittomonteert'.

**De deelnemers annex trekkers - de spil van de methodiek – gaan daarna verder met steun en gefaciliteerd door lokale uitvoerders.**

Wat is die praktijkervaring en wat zijn dan de lessen die er geleerd zijn? Daar gaan we in dit document op in. Vanaf 2013 heeft Wikistad diverse projecten geïnitieerd en ondersteund: Op Eigen Kracht van het Leefkringhuis in Noord, de Zuidvoormekaar community van de Voedselbank Zuid, Actief van Tafel in West. Een cruciale rol speelde daarnaast het Wikistad Stadsgemaal, een door VSBfonds, KANSfonds en (aanvankelijk) gemeente gefinancierde pilot. Mensen in een zeer kwetsbare positie (armoede, geen werk, vaak schulden) werden aangesproken op hun ondernemende dromen en talenten. Tien deelnemers/trekkers startten als duo's. Maar ook de ervaringen in de stadsdelen hebben bijgedragen aan lessen die wij benutten voor de toekomst. De praktijkervaringen waren pittig. De belangrijkste factoren zijn de deelnemers, hun kwaliteiten maar ook hun beperkingen en problemen en de overheid en instellingen waarmee het 'zoeken is' naar de juiste partnerschap. Ook zelf kijken we in de spiegel.

Dit alles komt bijeen in een nieuw plan en organisatie voor drie Productiehuizen in Amsterdam West, Noord en Zuid. De HvA lectoraat Armoede Interventies is samenwerkingspartner voor de monitoring en methodiekontwikkeling. De lessen zijn ook nuttig voor andere projectorganisaties die aan willen sluiten bij de mogelijkheden van mensen aan de onderkant van de samenleving maar ook resultaat moeten laten zien. Ze kunnen ook nuttig zijn voor samenwerkingspartners en financiers.

Deze lessen zijn allereerst opgesteld ten behoeve van het VSB en KANS fonds. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor de blijvende steun in dit traject. Zonder die steun was onze reis niet mogelijk geweest. Uiteraard profiteren wij er zelf ook van. We zijn er van overtuigd dat zij ook voor anderen werkzaam in het veld nuttig en -indien zij ervaring hebben- herkenbaar zijn. Omdat dit bij kan dragen aan verbetering van de positie van mensen met smalle beurs zonder perspectief op reguliere arbeid willen wij ze graag delen.

Piet van Diepen, Philip Korthals, Altes, Judith de Jong, Stella Meulenbelt  
Amsterdam januari 2017

## Lessen over de Deelnemers

---

*“Plekken van vertrouwen zoals de Voedselbank kunnen ook plekken zijn waar mensen in een uitzichtloze positie de handen ineen slaan en samen plannen uitbroeden voor de toekomst. Zo ontwikkelen zij samen hun productieve vermogen.”*

Dit stelt Wikistad in een folder daterend uit 2014.

We hebben een groep mensen in een zeer moeilijke situatie (geen kansen op de arbeidsmarkt vaak met schulden) willen bereiken met onze projecten. Allereerst rond ‘plekken van vertrouwen’ in Amsterdam-Noord, Zuid en West, waaronder de Voedselbank. Daarna wilden we deelnemers, die potentie hebben om zich tot trekker te ontwikkelen bij elkaar brengen in een stedelijk platform: het Stadsgemaal. Daar zouden ze samen kunnen leren en elkaar kunnen inspireren tot nieuwe initiatief en anderen betrekken bij hun activiteiten. De beoogde trekkers werden aangesproken op ondernemende houding en zouden hun ervaringsdeskundigheid kunnen gebruiken om anderen te motiveren (de olievlekwerking).

We leerden veel over de aansluiting van de aanpak bij de wensen maar ook de mogelijkheden van de groep en over de relatie met ons als organisator.

### Wat leerden wij voor ons zelf

1. **Ondernemend vermogen en inzet ervaringsdeskundigheid** | Mensen zijn goed aanspreekbaar op hun ondernemend vermogen en de betekenis van inzet van hun ervaringsdeskundigheid om anderen te bereiken. We noemen dit De Driehoek. Op dat terrein droomt men veel of brengen wij met onze benadering dromen tot leven. Dat effect zien wij in alle stadsdelen. Het zijn vooral vrouwen. De uitdaging is om meer mannen te bereiken met een bottom up aanpak.
2. **Droom en idee verbinden met de realiteit** | Het is een gezamenlijke zoektocht en uitdaging voor deelnemers om een droom en het idee hierover te verbinden met de realiteit. Het is een uitdaging om nieuwe ontwikkelingen vorm te geven in de bestaande structuren vanuit een uitkering en het vermogen om samen geld te genereren.
3. **Werken vanuit persoonlijke talenten en tekortkomingen** | Wanneer je werkt vanuit het inzicht in je persoonlijke talenten en tekortkomingen heb je meer greep op je eigen groeimogelijkheden. Als instrument kan de Talenten Motivatie Analyse ingezet worden. Daarmee is in stadsdeel West al ervaring opgedaan.
4. **Verwachtingsmanagement** | Bij de start van een project is het belangrijk met alle betrokkenen de verwachtingen over het proces en wat daar voor nodig is en resultaten uit te spreken. Wees daarin vanaf aanvang transparant en duidelijk. Nog vage ideeën die je communiceert met deelnemers worden snel ervaren als een belofte. Dit maakt meer kapot dan je lief is.
5. **Laat collectiviteiten geleidelijk groeien** | Groepvorming is nodig en wenselijk maar kan niet worden geforceerd. Dus niet op voorhand duo's vormen. Er is coaching nodig (gespreksvoering) en er moet wederkerigheid groeien. Iedereen legt er wat in en gunt en steunt de ander, maar krijgt er ook wat voor terug. Alleen dan zien deelnemers zich als mede-eigenaar van een duurzaam collectief.
6. **Deelnemers/trekkers maken snel een vlucht naar voren** | Mensen zijn op zoek naar erkenning. Die erkenning krijgen zij met hun ondernemende houding, waarbij zij soms hun problemen verwaarlozen. Ook wij als organisatoren kunnen daarin meegaan onder de druk van scores. Mensen worden snel op

het schild gehesen. Ook bij andere gelijksoortige projecten zal dit vaak het geval zijn. Zorg met elkaar dat ontwikkeling van ondernemende vermogens van deelnemers en aanpak van hun problemen in evenwicht is. Op beide fronten is er een plan nodig. Werk samen met kleine stappen en houd rekening met terugval van mensen. Organiseer daarvoor ook een beschermde omgeving.

7. **Wees selectief met de mensen in de groep trekkers** | Deze deelnemers moeten al enige ervaringen hebben met een eigen plan. Doorsudderende problemen komen altijd aan de oppervlakte en dreigen het project onderuit te halen. Zorg voor een balans aan problematiek in de groep trekkers. Dus niet 3 van 4 mensen zwaar in de schulden, maar 1 van de 4.  
De olievlekwerking en kracht van de trekkersgroep bereikt anderen en laat hen mee participeren terwijl zij nog meer tijd nodig hebben om hun problemen op te ruimen (meedoeners).
8. **Geld binnen het project vertroebelt snel de verhouding** | Er komen snel opmerkingen als: waarom verdien jij aan ons en eigenlijk is het ons geld. En soms sta je dan met een mond vol tanden. Wees transparant in de verhoudingen. Het blijft ingewikkeld dat sommige mensen betaald worden en andere niet. En zorg daarnaast dat je geen instrument wordt om geld voor de mensen binnen te halen of wordt gezien als een zak met geld. Maak duidelijk dat je faciliteert om samen geld bij fondsen aan te vragen voor organisatie en activiteiten. En werk samen aan het realiseren van een verdienmodel.
9. **Deelnemers zijn en blijven probleemeigenaar** | Als er vertrouwen is in de coach of als je vertrouwen wilt vergroten, dan komt men met allerlei problemen bij je aan en ben je snel probleemeigenaar. Daar moet je voor waken. Deelnemers zijn immers altijd eigenaar zijn van hun eigen plan en dus ook van hun eigen probleem. Dat vereist een uitgebalanceerde coaching aanpak.

## Lessen Over Wikistad Zelf

---

Het uitgangspunt van Wikistad was om als netwerkorganisatie aan te sluiten bij de dromen van mensen in een kwetsbare positie en die te verbinden met de realiteit. Hen helpen deze dromen te realiseren, waarbij zij zelf aan het stuur blijven. Beproefde aanpakken zijn er niet en dus gingen we er van uit dat wij werkende weg moesten leren. Volop experimenteren zonder keurslijf vooraf. We beoogden een organische werkwijze. Gelijkwaardigheid en samenwerking zou tot nieuwe aanpakken leiden. Het coaching concept zou zich in een intervisie verder ontwikkelen.

### *Aansluiten bij de dromen van mensen in een kwetsbare positie*

---

#### **Wat leerden wij voor ons zelf?**

1. **Improviseren met houvast** | Organisch werken heeft zijn grenzen. Omdat wij ons niet bij voorbaat in een keurslijf van een planmatige aanpak wilden persen en aan wilden sluiten op de dromen en behoeften van mensen moesten we voortdurend improviseren. Dit bracht veel onzekerheid en onduidelijkheid met zich mee: onderling en voor de deelnemers. Wellicht onvermijdelijk, maar we hadden onderling meer overleg moeten hebben. Nu gingen de coaches te veel op zoek naar zijn of haar eigen antwoorden.
2. **Handel op basis van een helder kader en heldere uitgangspunten** | Leren en bijsturen is wel mogelijk en wenselijk maar dan op basis van een kader, overleg en intervisie. Dit kader hebben we

kunnen opstellen op basis van de ervaringen. Zo is er de mogelijkheid om elkaar op een zakelijke wijze aan te spreken op de inzet en resultaten mogelijk.

3. **Blijf vragen stellen aan deelnemers** | De neiging bestaat om antwoord te geven en zelf actief te worden als iemand met problemen naar je toe komt. Zo blijven mensen afhankelijk. De uitdaging is om je zelf er uit te monteren "less is more". Het is zaak om mensen te helpen bij het maken van hun eigen plan en anderen in hun omgeving in te schakelen. "Vragen, vragen, vragen is het credo en spiegelen.
4. **Maak gebruik van het lokale netwerk** | Een groep mensen om je heen creëren als netwerk werkt als een soort familie. En er is inschakeling van lokale hulpverleners nodig. Daarvoor moet je verbindingen leggen. Ga vooral niet alles zelf doen.
5. **Wees transparant over de rol van geld** | Maak duidelijk wie vanuit Wikistad voor wat betaald en welk geld beschikbaar is voor de activiteiten van de deelnemers. Deelnemers kunnen leren bij fondsen geld aan te vragen. Wikistad kan dat geld beheren en daar moet controle op zijn door een boekhouder en het Wikistad bestuur op afstand.
6. **Vertrouwen is cruciaal** | Je bent geen hulpverlener, maar houd je wel op de hoogte van de privé situatie en blijf aanspreekbaar bij calamiteiten.
7. **Creëer een "van molensteen naar wieken" fonds** | Een financiële buffer kan helpen om een project te starten of een blijvend financieel probleem aan te pakken. Zo blijven deelnemers niet steken en kunnen met nieuw vertrouwen verder gaan met het plan. Dat plan moet er dan wel zijn. We werken aan zo'n fonds samen met het Vincentiushuis.
8. **Bewijk niet voor de druk om te scoren** | Hanteer een gezamenlijk plan, maar zorg dat iedereen zich senang voelt. Dit hebben wij ondergebracht in de methodiek en toetsen we ook met de monitor.
9. **Zit actief op je handen** | Geef mensen "windows of opportunity". Deel daarin de mooie en inspirerende vergezichten en maak ze grijpbaar. Luister goed naar wat zij er zelf mee willen zodat de perspectieven niet 'los gaan zingen'.

## Lessen over samenwerking met de institutionele omgeving

---

Onze aanname was dat zowel bij de overheid als fondsen het besef over de noodzaak van de transitie aanwezig is. Daarbij is aansluiting bij de kracht en motivatie en van mensen zelf cruciaal. Die aanname bleek te kloppen althans bij de opzet van het Stadsgemaal, waarin VSB fonds KANS en gemeente Amsterdam gezamenlijk participeerden. De gemeente gaf aan geïnteresseerd te zijn in bijbehorend sturingsinstrumentarium. We probeerden ook aansluiting te vinden bij de overheid met de aanname dat ambtenaren of bestuurders als deuropeners of planversterkers betrokken zouden worden bij de aanpak.

De bestaande welzijnsorganisaties zijn vaak niet in staat een transitie op korte termijn te bewerkstelligen. Zij zitten vast in een 'systeemwereld' en dat maakt hen log. Een buitenstaander kan meer experimenteren. Ondanks dit gegeven haakte later de gemeente voorlopig af (na bestuurswisseling). Aanspreekpunten waren verdwenen. Op incidentele basis waren er wel bestuurder en ambtenaren die enthousiast en aanspreekbaar waren. Maar de gemeente was voor ons even geen structurele gesprekspartner. In ieder geval kon wat financiën betreft gelukkig wel tijdelijk worden geleend worden op de fondsen waar de overtuiging en noodzaak voor experimenten meer geworteld is.

Op basis van resultaten, concepten en samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam lectoraat Armoede Interventies willen we weer nieuwe ingangen vinden. Met het nieuwe plan hebben we hier vorm aan gegeven. Daarin is een duidelijke rolverdeling tussen Wikistad en de instellingen. Wikistad is de tijdelijke aanjager die er op gericht is dat lokale partners overnemen. Met de HvA formuleren we een methodiek die ook elders (her)haalbaar is en tegelijkertijd aansluit bij de plannen van mensen in kwetsbare positie die overal weer anders zijn.

### **Wat leerden wij voor ons zelf?**

1. **De voor- en nadelen van buiten de 'systeemwereld'** | Ondanks dat buitenstaanders meer ruimte hebben en nemen om te experimenteren (een voorwaarde voor de noodzakelijke verandering) wordt er beleidsmatig vooral nog geïnvesteerd in bestaande partijen. De verwachting lijkt dat spelers van buiten de systeemwereld hun eigen financiën genereren (bijvoorbeeld fondsen) en dat de overheid beperkte middelen vooral inzet op bestaande dienstverlening. Die bestaande partijen trachten wel tot vernieuwde arrangementen te komen waarbij wordt aangesloten bij de kracht en ervaringsdeskundigheid van mensen zelf, maar deze ontwikkeling gaat zeer traag.
2. **Bottom up vereist vertrouwen** | De overheid werkt nog sterk met taakstellingen waardoor in projecten de scores centraal komen te staan. Dat moet vervolgens gemanaged worden en laat weinig ruimte voor "als zodanig ervaren" bottom up processen die aansluiten bij de motivatie van mensen. Men kan participeren in een project maar de verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering blijft bij het controlerend management. Eigenaarschap is zo beperkt. Sociale firma's waar mensen geleidelijk meer verantwoordelijkheden krijgen zijn het hoogst haalbare (overigens op zich niets mis mee voor veel mensen). Er is bij deelnemers aan projecten wantrouwen dat men zo ondergeschikt is aan de taakstellingen en de bedrijfsvoering. 'We voelen ons zo marionetten', is een uitspraak van deelnemers in dit verband. Dit wantrouwen is een basishouding. Rekening houden met dit gegeven is een voorwaarde bij een nieuw te ontwikkelen methodiek.
3. **Dubbeldenken** | Echte transitiedoorbraken, werken vanuit een ander perspectief en nieuw systeem, zijn moeilijk te maken door de harde realiteit van oude systemen die niet meer werken. Om een probleem op te lossen wordt er gebruik gemaakt van omwegen, het zogenoemde dubbeldenken. Zo is er op de korte termijn een werkbare oplossing gevonden. Het is bekend dat SMART sec eigenlijk niet werkt, maar om een "goede" verantwoording af te leggen past men zich aan de vereisten van de systeemwereld aan door formuleren trouw in te vullen. Op deze manier er een parallelle werkelijkheid die daar feitelijk los van staat. De uitdaging is om tot nieuwe arrangementen te komen die zowel uitgaan van de leefwereld van deelnemers als een verantwoording bieden.
4. **Goede communicatie** | Hoewel onze strategie gericht is op samenwerking met bestaande instellingen is het wantrouwen groot. De vrees is dat wij willen overnemen. Dit vereist een hele nauwkeurige communicatie. Wij zijn aanjagers die onszelf er 'uitmonteren'. De bestaande instellingen nemen het te zijner tijd over. Tijdens de aanpak wordt deze overdracht stapsgewijs gerealiseerd.
5. **Kip-ei situatie** | Om verandering teweeg te brengen is het gezond en effectief dat een buitenstaander/ aanjager een project opstart. Een aanjager kan flexibel reageren op nieuwe ontwikkelingen. Wikistad is een beginnende club en moet zichzelf eerst op de kaart zetten. Een samenwerkingspartner met autoriteit is van belang. Het probleem daarmee is dat je weer in de 'systeemwereld' met haar vereisten terecht dreigt te komen. De achterliggende periode van vallen en

opstaan heeft ons wel opgeleverd dat ons concept en de kaders nu helder zijn. We richten ons nu op samenwerking met lectoraat Armoede Interventies van de HvA en de uitvoeringsorganisatie Combiwel. Bij de HvA ziet men ook dat mensen eerst zelf de moed moeten hebben en het perspectief moeten zien om te kunnen veranderen. De intrinsieke motivatie wordt onvoldoende geraakt door bestaande arrangementen. Met hen zoeken we naar de elementen van een (her)haalbare methodiek. Combiwel en Wikistad vinden elkaar in de overtuiging dat wij elkaar nodig hebben - vanuit een heldere rolverdeling. Nieuwe arrangementen kunnen mensen perspectief bieden en moed geven.

6. **Een brug tussen leef- en systeemwereld** | Met de deelnemers komen we tot een balans tussen SMART en projectmatig werken en een werkwijze die aansluit op hun leefwereld. We noemen dit de SMART/organische balans. De spanning tussen leef- en systeemwereld is altijd een punt van aandacht. Die moet dus goed besproken en beantwoord worden. Samen met deelnemers en HvA Armoede Interventies ontwikkelen wij een werk- en monitoringsmethodiek die zowel aansluit op de leefwereld die centraal staat in projecten van mensen zelf als met de verantwoordingsvereisten van de systeemwereld.
7. **Werken vanuit vertrouwen en groei** | Wikistad werkt vanuit het idee dat we pareltjes maken waarvoor we ruimte realiseren in de bestaande situatie. Klein beginnen en gaan dan naar groot en niet andersom. We zijn niet bezig met een andere manier van regelen en beheersen propageren. We kijken wat er in pilots nodig is en proberen daarvoor ruimte en medestanders te vinden.

### Conclusie

We zoeken voor de experimentele aanpak vooralsnog houvast bij de fondsen. Wij willen met deelnemers, HvA en Combiwel - op basis van deze lessen - samenwerken met gemeenten, stadsdelen en instellingen. Dit gaat met vallen en opstaan: bij sommige stadsdelen beter dan andere, bij sommige instellingen beter dan andere en sommige afdelingen beter dan andere. Zo maken en bouwen we geleidelijk praktijken samen met mensen met een smalle beurs zonder perspectief op reguliere arbeid. De basis zijn de duurzame gebundelde krachten en motivatie van deelnemende mensen. Met hun ondernemende houding willen zij anderen op basis van hun ervaringen inspireren. Wij zijn er van overtuigd dat die overal te vinden zijn. De kunst is die de ruimte te geven, te steunen en te verbinden.