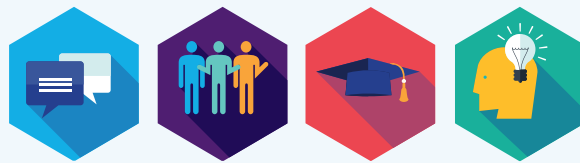


# Geslaagd

Succesfactoren voor bewonersinitiatieven

**Professional** | **Kartrekker**  
**Alliantie** | **Deelnemers**



## Inleiding

"Het is gelukt!" Elke inwoner met een idee voor zijn buurt, wil dat zijn initiatief slaagt. Wil met trots kunnen zeggen: het is gelukt! Maar niet elk initiatief is even succesvol. Hoe komt dat? We zijn op zoek gegaan naar de succesfactoren van inwonersinitiatieven en naar de uitdagingen.

Uit de literatuur blijkt dat verschillende aspecten bijdragen aan het succes van een initiatief. Die kennis hebben we gebruikt in ons onderzoek naar vijf initiatieven op het gebied van aanpak van armoede en het ondersteunen van ouderen in Gelderland. We hebben verkend hoe inwoners concreet samenwerken aan het versterken van de lokale samenleving.

We hebben documenten geanalyseerd, diverse interviews gehouden, deelgenomen aan vergaderingen en focusgroepen georganiseerd. Dit leverde een goed beeld op van de verschillende succesfactoren en de uitdagingen van ieder initiatief. Duidelijk is dat ieder initiatief zijn eigen kracht en kleur heeft en zijn eigen dynamiek kent, maar dat er ook diverse overeenkomsten zijn tussen de initiatieven onderling.

Onze bevindingen hebben we geanalyseerd met behulp van het theoretisch kader uit de literatuurverkenning. Op de volgende pagina's kunt u deze uitkomsten lezen samen met onze aanbevelingen.

# Alliantie

Een sterke alliantie staat of valt met ruimte voor ieders motivatie om mee te doen, een goede verstandhouding en een gezamenlijk gedragen plan (liefst schriftelijk vastgelegd).

Of je nu een initiatief start of er aan deelneemt, iedereen doet dat vanuit een eigen motivatie. Het valt op dat alle initiatiefnemers doelgericht zijn en nagenoeg allemaal een sociaal belang nastreven. Hier en daar speelt ook een persoonlijk belang mee, maar dat staat minder op de voorgrond.

Voor een goede samenwerkingsrelatie (alliantie) is het helpend dat deelnemers het met elkaar kunnen vinden en er een gezamenlijk doel en plan van aanpak is waarmee iedereen het eens is. Bij sommige initiatieven lijkt het onderlinge contact soepeler te verlopen dan in andere projecten. Samenwerken vraagt tijd en investeren in elkaar en daar is niet altijd voldoende aandacht voor.

Alle projecten werken aan een duidelijk doel, maar dit is niet altijd uitgewerkt in een plan. Een afgebakend plan dat samen is opgesteld, draagt bij aan een soepele samenwerking. Het voorkomt onduidelijkheid en dubbel werk. Het helpt bovendien om het grotere plaatje vast te houden waar je samen voor gaat als het tegenzit of als er nieuwe mensen aanhaken.



## Praktijk

“Ik wil niet dat anderen net zo moeten zoeken naar hoe het werkt en naar de adressen van goedkope winkels zoals ik moest toen ik in de schuldhulp kwam.”

“Bij de eerste algemene ledenvergadering hebben we voorgelegd waar mensen wilden wonen: aan de Waal, bij het centrum of afgelegen. 85% wilde aan de Waal, dus dat hebben we opgenomen.”

“We hebben helder wat de taakverdeling is. Iedereen doet waar zij goed in is en waar ze blij van wordt. We vullen elkaar aan. De taken zijn behapbaar voor iedereen.”

## Tips

- **Investeer in de kennismaking met elkaar als je start én als er nieuwe mensen aanhaken.** Zo voorkom je dat je te snel overgaat tot het regelen van zaken en onvoldoende elkaars capaciteiten kent. Het voorkomt ergernissen en miscommunicatie.
- **Zorg dat deelnemers hun eigen motivatie kwijt kunnen.** Probeer taken en verantwoordelijkheden zo te verdelen dat ze zijn afgestemd op wat iemand wil bereiken en natuurlijk ook passend bij diens capaciteiten. Juist door oog te hebben voor iemands persoonlijke motivatie zal diens betrokkenheid toenemen. Dat komt het initiatief ten goede.
- **Stel een helder en haalbaar plan van aanpak op.** Maak het bereiken van het doel zo concreet mogelijk en durf af te bakenen. Hoe duidelijker het is waar je samen de schouders onder zet, hoe minder snel ergernissen de kop op zullen steken. Evalueer het plan ook regelmatig en stel het zo nodig bij.

# Deelnemers

Een deelnemersgroep met een rijk palet aan kwaliteiten, een gedeelde visie, duidelijke speelruimte, voldoende middelen, open communicatie en een sterk teamgevoel vergroot het succes en de duurzaamheid van een initiatief.

Of je als initiatief succesvol bent, hangt mede af van de deelnemers. Ten eerste maakt de groepskwaliteit veel uit. Hoe gevarieerder de kennis, vaardigheden en het netwerk (inclusief toegang tot de lokale overheid) hoe groter de kans dat een project zich goed ontwikkelt. Wanneer deelnemers bovendien de achterban voldoende vertegenwoordigen, werken vanuit een gezamenlijke kijk op de oplossing van het probleem en hun visie delen, komt een positief resultaat nog dichterbij.

Opvallend is het doorzettingsvermogen van de initiatieven. Bovendien beschikken de meeste projecten over een mix van enthousiaste denkers en doeners, een gemeenschappelijke visie en over sleutelfiguren met een groot netwerk.

Het is niet zo erg als een aantal groepskwaliteiten ontbreekt. Het maakt wel verschil welke kwaliteiten ontbreken en hoe de aanwezige kenmerken combineren. Als deelnemers bijvoorbeeld minder creatief zijn, dan helpt het als ze goed kunnen relativeren. Ontbreekt het hen aan ondernemerschap en een gemeenschappelijke visie, dan hebben ze een flinke uitdaging te overwinnen.

Naast gevarieerde groepskenmerken is het belangrijk dat deelnemers voldoende speelruimte ervaren om te kunnen handelen en dat rollen duidelijk zijn. Bij de projecten waar het soepel loopt, is dit inderdaad het geval. Andersom: als er weinig speelruimte is en de rollen vaag zijn, is er ook geen sterk teamgevoel. Er blijkt dan altijd, om uiteenlopende redenen, een professional bij het project betrokken te zijn. Deelnemers ervaren deze inzet vaak als meerwaarde, maar het kan ook een dynamiek teweegbrengen die niet voor iedereen positief is.

Voor een sterk teamgevoel is elkaar kennen niet genoeg. Het is ook belangrijk dat je samen kunt reflecteren op de voortgang (inhoud) en het proces, dat je een open houding hebt en de taakverdeling helder is. In een aantal projecten kennen mensen elkaar wel, maar schort het aan openheid, reflectie en taakafbakening. Dat dit af en toe spanningen oplevert zal niet verrassen. Als je niet weet wie je kunt aanspreken als er iets gebeurt dat niet klopt, blijven zaken broeien onder de oppervlakte. Zo blijven er kansen liggen, omdat degene die het hardste roept gehoord wordt en bepaalt. Het gevaar is dat besluiten niet weloverwogen en in gezamenlijk overleg worden genomen, maar overhaast en afgedwongen. Een open, lerende houding naar elkaar helpt bij het ontvangen of geven van feedback en draagt positief bij aan de onderlinge communicatie.

Hoe sterk je als team ook bent, een gebrek aan menskracht, tijd en/of financiën doet een initiatief geen goed. De projecten die onderzocht zijn hebben toegang tot financiën. Ze hebben niet per se een goedgevulde bankrekening, maar kartrekkers en deelnemers zijn wel in staat om geld te vergaren, via hun eigen netwerk en bij hun gemeente. Voorwaarde is dat er voldoende mensen meedoen die ook echt tijd hebben voor het initiatief. Met voldoende tijd kun je veel compenseren. Heb je wel middelen maar geen tijd, dan heb je weinig aan je geld.



## Praktijk

“We hebben een logische verdeling (...) gemaakt. De accountant is penningmeester, ikzelf heb ervaring met de overheid en ben secretaris en ga mee naar gesprekken met bestuurders. Iemand die interesse heeft in architecten zoekt dat uit. Het gaat allemaal heel natuurlijk.”

“We hebben goede contacten met organisaties en gemeente. We weten ze te vinden en schromen niet om contact op te nemen.”

“Als er een conflict is, grijpt sociaal werk normaal in (...). We hebben nog geen nieuwe vergadering gehad omdat sociaal werk ons nog niet heeft uitgenodigd.”

“Ik kan wel plakplaatjes regelen in plaats van schmink, maar dan moet ik eerst weten of dat wel mag.”

“We hebben een training aangeboden (...) hoe om te gaan met mensen met een psychische beperking. Daar moet toch ieder lid tegenaan lopen. Toch komen er weinig mensen op af. Ik begrijp dat niet goed.”

“Ik ben met pensioen maar doe nog van alles. Ik bestuur de buurtbus, ben vrijwilliger in het ziekenhuis en bestuurslid van dit initiatief.”

“Door met elkaar te praten krijg je het wel uitgewerkt. Door het te doen gaat het ook wel eens fout maar daar leer je dan weer van.”

## Tips

- **Zorg vanaf het begin van het initiatief voor een mix van deelnemers die aanvullend op elkaar zijn.** Maak de groep aanvankelijk nog niet te groot. Zo voorkom je dat het samen uitwerken van visie en plan van aanpak teveel tijd kost. Organiseer een startbijeenkomst waarin jullie elkaar leren kennen en beginnen met wat jullie verbindt. Deel je dromen met elkaar, daardoor hou je de energie vast. Juist succesvolle initiatieven starten met een idee, een droom.
- **Maak goede afspraken met elkaar over hoe besluiten worden genomen en wat ieders speelruimte is.** Het gaat over bevoegdheden, verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen. Dit vergroot betrokkenheid bij het initiatief en bij elkaar en het stimuleert effectiviteit en efficiëntie.
- **Ga wijs om met elkaars tijd.** Zijn er dingen die wellicht eenvoudiger kunnen of die ook door anderen buiten jullie project al opgepakt worden? Kijk dan in hoeverre je op onderdelen krachten kunt bundelen. Ook naar een subsidiegever is dit een goed signaal.
- **Bouw voldoende reflectiemomenten in met elkaar en niet pas als jullie vastlopen.** Zo wordt duidelijk waarin jullie als groep floreren maar ook waar jullie nog dingen hebben te leren. Doe dit niet alleen op de voortgang van de activiteiten en de behaalde resultaten, maar ook op het proces en de onderlinge samenwerking. En durf soms even te vertragen als dat nodig is.



# Deelnemers Checklist

## Groepskwaliteiten

**Mix van denkers en doeners:** Om meters te kunnen maken zijn mensen nodig die beschouwen en op de rem trappen en mensen die actief aanpakken en dingen gedaan krijgen.

**Sleutelfiguren met groot netwerk:** Deelnemers die mensen kennen op allerlei niveaus van ondernemers en sociaal werkers tot de wethouder.

**Gemeenschappelijke visie:** Samenwerken vanuit eenzelfde kijk op het probleem en de oplossing.

**Creativiteit:** Kunnen variëren in oplossingen en alternatieven, ook als het stagneert.

**Ondernemend:** Niet voor één gat te vangen, kansen zien en weten aan te boren.

**Doorzettingsvermogen:** Doorgaan ook als het tegengit of meer inzet vraagt.

**Relativeren:** De betrekkelijkheid kunnen inzien.

**Representeren achterban:** Weten wat er leeft bij de achterban en dit op het juiste moment en op de juiste plek inbrengen.



## Speelruimte

**Ruimte om te handelen:** De vrijheid voelen om zelfstandig uitvoering te geven aan taken en voldoende verantwoordelijkheid ervaren.

**Rollen en verwachtingen zijn duidelijk:** Weten hoe de kaarten geschud zijn, wie welke verantwoordelijkheid draagt en waarop aanspreekbaar is.

## Middelen

**Tijd:** Tijd om te besteden aan het initiatief.

**Geld:** Financiën die beschikbaar zijn voor het initiatief of de mogelijkheid kennen om aan geld te komen.

**Menskracht:** Voldoende mensen die hun steentje bijdragen.

## Teamgevoel

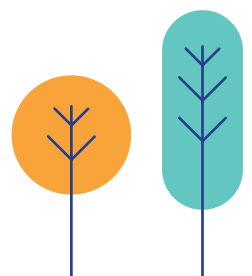
**Elkaar (leren) kennen:** Dat je weet wat je aan elkaar hebt, wat iemand belangrijk vindt, waar iemand goed in is en ook wat iemand lastig vindt.

**Samenwerken:** Het samen doen wordt doorgevoerd in het hele initiatief: van een gemeenschappelijke visie en afspraken over besluitvorming tot het maken van keuzes voor activiteiten.

**Heldere taakverdeling:** Op basis van het plan van aanpak worden de activiteiten uitgewerkt in taken en die worden transparant en in overleg verdeeld onder de deelnemers.

**Open houding /communicatie:** Iedereen doet ertoe, dus ook jijzelf, en iedereen maakt fouten. Vanuit dat besef ben je respectvol bereid om te luisteren naar feedback en kun je die ontvangen. Als je zelf feedback geeft doe je dat op een opbouwende wijze. Je reageert op het gedrag en niet op de persoon.

**Reflectie:** Je neemt de tijd om na te gaan of jullie 'de goede dingen doen en de dingen goed doen'. Zowel qua inhoud als proces.



Heb je een goed idee voor je buurt? Ben je al met een initiatief gestart?

**Maak gebruik van de checklist.** Bekijk wat goed gaat en ontdek aan welke factoren je (extra) aandacht kunt besteden om het succes van je initiatief te vergroten.



## Alliantie Checklist



### Eigen motivatie

**Persoonlijk:** Je vindt het leuk om iets te leren, kennis in te zetten of nieuwe mensen te ontmoeten.

**Sociaal:** Je wilt graag samen met anderen iets betekenen voor het welzijn van andere inwoners.

**Doelgericht:** Je wilt bijdragen aan een duidelijk doel, bijvoorbeeld een zorgzame buurt voor ouderen of ondersteuning voor mensen met een krappe beurs.



### Gezamenlijk doel/plan

**Het doel is voor iedereen duidelijk en hetzelfde:** Samen zijn jullie het eens wat jullie met het project willen bereiken.

**Er is een gezamenlijk plan opgesteld:** Op welke manier jullie het doel gaan bereiken, wanneer en met wie is uitgewerkt in een plan van aanpak met een begroting.



## Kartrekker Checklist



### Vaardigheden

**Sociaal:** Je hebt aandacht voor anderen.

**Strategisch:** Je weet op de juiste manier en op het juiste moment te handelen.

**Communicatief:** Je kunt goed luisteren, dingen verwoorden en jezelf presenteren.

**Toegankelijk:** Anderen stappen makkelijk op je af.

**Kennis van de buurt:** Je weet wat er gaande is in de buurt.

**Enthousiast:** Je toont passie en motivatie.

**Reflectief:** Je houdt jezelf een spiegel voor: wat doe ik en hoe doe ik dat?

**Doorzettingsvermogen:** Ondanks tegenslag ga je door om je doel te realiseren.



### Visie

**Weet welke richting op te gaan:** Je hebt voor ogen wat je wilt bereiken en hoe je dat wilt doen.

**Krijgt anderen mee:** Je weet anderen te inspireren en mee te laten doen.



### Representatie

**Kent achterban:** Je kent mensen waar het project voor bedoeld is.

**Wensen van achterban zijn bekend:** Je weet wat de mensen, waar jij je voor inzet, willen.



### Netwerk

**Kent organisaties:** Je kent maatschappelijke organisaties en lokale ondernemers en weet ze te benutten.

**Kent gemeente:** Je hebt contacten bij de gemeente en hebt er eenvoudig toegang tot.

**Kent veel mensen:** Je hebt een groot (lokaal) netwerk van mensen met allerlei achtergronden.



# Professional

Bij enkele initiatieven zijn beroepskrachten betrokken die de kartrekker en/of deelnemers ondersteunen. Omdat ieder project zijn eigen dynamiek en uitdagingen kent, is maatwerk bieden belangrijk en dat gebeurt ook.

Om te zorgen dat het eigenaarschap van de plannen en de uitwerking daarvan blijft liggen bij de kartrekker en deelnemers, is een professional nodig die coacht en niet overneemt. Een communicatief vaardige en toegankelijke beroepskracht, die weet aan te sluiten bij de behoeften en het tempo van de groep. Iemand die stimuleert, faciliteert of de samenwerking aangaat afhankelijk van de fase waarin het initiatief zich bevindt.

Continuïteit in de persoon van de beroepskracht draagt bij aan de onderlinge samenwerking en het effect van de ondersteuning. De praktijk laat zien dat het meerwaarde heeft als de professional zich in ieder geval richt op het proces van een initiatief en zich realiseert dat er meer nodig is dan aansluiten op de vraag van de groep. Juist een professional die zich proactief opstelt bij kleine strubbelingen of signalen van onderhuidse ergernissen, en deze tijdig en constructief bespreekt of agendeert, komt het initiatief ten goede.



## Praktijk

“Soms was er wel even crisis. Het was fijn om als onafhankelijke de neuzen weer dezelfde kant op te krijgen.”

“Sociaal werk is gewoon beter in het maken van een verslag.”

“Het is een uitdaging om het niet over te nemen.”

## Tips

- Bespreek samen met de beroepskracht welke behoeften jullie hebben. Maak heldere afspraken over welke rol de professional inneemt en welke ondersteuning wordt geboden. Dat helpt verwachtingen scherp te houden, ook naar externe partijen.
- Evalueer op vaste momenten. Evalueer ten minste een keer per half jaar, samen met de professional, hoe de ondersteuning verloopt en in hoeverre die voldoende aansluit bij jullie als groep en bij de fase van het initiatief.

# Kartrekker

Een sterke kartrekker heeft een groot netwerk, een door-dachte visie en beschikt over verschillende vaardigheden. Ook komt de kartrekker op voor de belangen van zijn achterban.

De kartrekker is degene die het initiatief trekt. Dat kan de voorzitter zijn of degene die het initiatief heeft bedacht, maar ook degene die als natuurlijke leider wordt gezien. Het valt op dat kartrekkers een groot netwerk hebben, enthousiast zijn en de buurt van hun project goed kennen. Ze weten wat ze willen bereiken en zetten door, ook als het tegenzit.



Niet elke kartrekker beschikt over alle vaardigheden die wenselijk zijn. Daarom is het voor kartrekkers van belang om een groep mensen om zich heen te verzamelen die over aanvullende eigenschappen beschikken. Zo zorg je er samen voor dat een project meer kans van slagen heeft. Ook kan een professional uitkomst bieden als er vaardigheden ontbreken. Deze ondersteuning kan dit gemis compenseren.

## Praktijk

“Als voormalig gemeenteraadslid weet ik hoe het eraan toe gaat bij de gemeente.”

“Ik weet de krant wel te vinden, bij leuke en minder leuke gebeurtenissen.”

## Tips

- **Zorg ervoor dat je toegankelijk bent en blijft voor anderen.** Zeker als je maar beperkt tijd hebt, bestaat het risico dat je vooral energie steekt in het realiseren van je project. Samenwerken en openstaan voor signalen uit je omgeving zijn minstens zo belangrijk.
- **Zorg ervoor dat iemand de wensen van de achterban kent.** Je hoeft als kartrekker niet per se zelf te weten wat de achterban graag wil. Zolang er maar voldoende mensen bij het project zijn betrokken die deze wensen wel kennen.
- **Neem de tijd om te reflecteren.** In de waan van de dag wordt nogal eens vergeten om even stil te staan bij wat je doet en hoe je dat doet. Door terug te blikken op je eigen handelen kun je vervolgens je gedrag aanpassen, zodat je meer bewuste en efficiëntere keuzes maakt.

**“De dingen doen met elkaar, dat lukt wel. Maar de proceskant vraagt echt specifieke vaardigheden en antennes.”**

### Met dank aan:

Stap Vooruit (Ulft), Speelstoet (Arnhem), De Veldhoek (Harfsen), Diaconaal Platform Ede (Ede) en Senioren Appartementen Tiel (Tiel).

©Spectrum, partner met elan, juni 2018

Spectrum maakt deel uit van de Leefbaarheidsalliantie Gelderland.

De Leefbaarheidsalliantie wordt ondersteund door de provincie Gelderland.

**Bent u geïnteresseerd in de literatuur waarop dit onderzoek is gebaseerd?**

[www.spectrumelan.nl/monitoring](http://www.spectrumelan.nl/monitoring)

**SPECTRUM**  
partner met elan.

provincie  
**Gelderland**

Leefbaarheids-  
alliantie Gelderland

**CHE**  
CHRISTELIJKE  
HOOGESCHOOL  
EDE

In dit onderzoek hebben we intensief samengewerkt met Elize Lam van het Ass. Lectoraat Informele netwerken en Laatmoderniteit van de CHE.