



WIELWIJK BIEDT INDERDAAD PERSEPECTIEF!

ONDERZOEK NAAR ADAPTIEF VERMOGEN EN DE BENUTTING
DAARVAN WANNEER DYNAMIEK ZICH VOORDOET

4 augustus 2010

WIELWIJK BIEDT INDERDAAD PERSPECTIEF!

Onderzoek naar het adaptief vermogen en de benutting daarvan wanneer dynamiek zich voordoet.

Auteur: Diana Thijse
Studentnummer: 324841

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Governance en Management van Complexe Systemen
Begeleider en tevens eerste lezer: Prof. Dr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Drs. I.F. van Meerkerk

Onderzoek uitgevoerd op basis van een praktijkstage bij Arcadis
Divisie Milieu en Ruimte
Afdeling Gebieds- en Locatieontwikkeling (Rotterdam)
1^e begeleider: Gerard van Zomeren
2^e begeleider: Arie Voorburg

Datum: 4 augustus 2010

Samenvatting

Bij het vernieuwen of herstructureren van wijken hebben we te maken met snelle ontwikkelingen, een veelheid aan elkaar beïnvloedende factoren en omstandigheden die kunnen veranderen gedurende de looptijd van een vernieuwings- of herstructureringsproces.

Dit onderzoek heeft tot doel inzichtelijk te maken welke eigenschappen een systeem moet hebben om adaptief te zijn en te toetsen of de eigenschappen van adaptief vermogen aanwezig zijn en benut worden in het systeem van betrokken actoren rondom wijkvernieuwingsprogramma 'Wielwijk biedt perspectief' op basis van dynamiek die zich in het verleden en heden voordoet en de aanpassingen die zijn gedaan naar aanleiding van de dynamiek.

In dit onderzoek wordt op basis van literatuur nagegaan welke variabelen bepalend zijn voor het adaptief vermogen (hoofdstuk 2). De theorie over complexe adaptieve systemen heeft een selectie opgeleverd van vijf variabelen voor het adaptief vermogen:

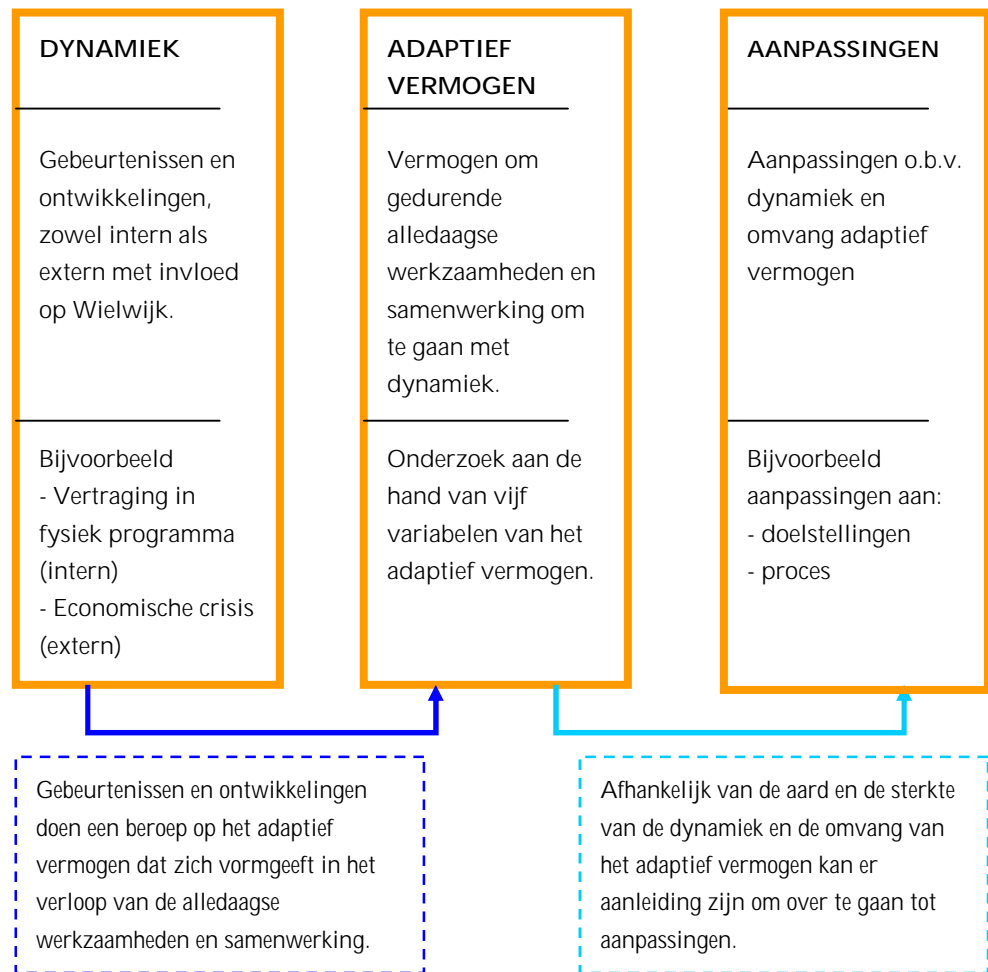
1. Meervoudigheid: refereert aan het aantal en de diversiteit van relaties tussen actoren in organisaties of interorganisatie netwerken (Staber & Sydow, 2002: 414).
2. Overtolligheid: meerdere personen of afdelingen die dezelfde functie kunnen vervullen, maar dat normaliter niet allemaal tegelijkertijd doen of expertise en informatie die wel continu aanwezig zijn, maar niet (continu) benut worden.
3. Losse verbindingen: de mate waarin verschillende onderdelen van het systeem met elkaar verbonden zijn.
4. Zelforganisatie: vorm van organisatie die geschiedt zonder een centrale aansturing van bovenaf, waarbij geen enkele individuele actor in staat is om het gedrag binnen het systeem eigenstandig geheel te beheersen of sturen.
5. Leren: ervaringen opgedaan in het verleden kunnen als bron van kennis dienen in het heden of de toekomst en zo actoren helpen te bepalen welke keuzes te maken.

Deze kenmerken, hierna variabelen, van het adaptief vermogen zijn onderzocht door het afnemen van interviews en een korte schriftelijke vragenlijst bij actoren die betrokken zijn bij de wijkvernieuwing in Wielwijk. Wielwijk is een wijk in Dordrecht-West met 6.000 inwoners. "Wielwijk laat het beeld zien dat bij alle naoorlogse wijken speelt: relatief lage inkomens, hoge werkloosheid, een hoog percentage schooluitval, weinig deelname aan sport, sociaal isolement en een hoog percentage allochtone bewoners." (Woonbron & Gemeente Dordrecht, 2007: 5). Sinds 2007 wordt er het sociaal-economisch programma uitgevoerd, 'Wielwijk biedt perspectief' en recentelijk is ook gestart met de uitvoering van het fysieke programma.

Het onderzoek wordt gestructureerd aan de hand van figuur 0.1. Op basis van de resultaten wordt geanalyseerd welke dynamiek heeft geleid tot aanpassingen en welke variabelen van het adaptief vermogen daar een rol in hebben gespeeld.

Figuur 0.1

Schematische weergaven van de structurering van het onderzoek



Meer inzicht in de gehanteerde methodologie wordt geboden in hoofdstuk 3.

Er zijn veel verschillende vormen van dynamiek genoemd door de respondenten (zie § 4.2). Dynamiek die heeft bijgedragen aan vertrouwen, die gaat over de rol van bewoners, over het Vogelaarwijk worden, de snelle start van het sociale programma, over activiteiten en contacten in de wijk, ontwikkelingen in het fysiek programma, financiële perikelen, het verdwijnen van voorzieningen, overlast, het kansenbeleid enzovoort.

Het adaptief vermogen is gemeten aan de hand van de verschillende variabelen (zie § 4.3). Elke variabele kan een score behalen op een schaal van één tot vijf. Leren en losse verbindingen scoren het hoogst met scores van respectievelijk 4,5 en 4,3. De laagste scores werden gehaald door zelforganisatie, meervoudigheid en overtolligheid met scores van respectievelijk 3,7, 3,8 en 3,8. De gemiddelde score voor het adaptief vermogen is 4,0.

De aanpassingen die zijn genoemd door respondenten (zie § 4.4) komen voor een deel voort uit de eerder genoemde dynamiek en voor een deel uit andere vormen van dynamiek. Enkele aanpassingen hebben plaatsgevonden binnen het programma zelf, het overgrote deel van de aanpassingen heeft betrekking meer praktische zaken in het uitvoeren van de werkzaamheden in het kader van het programma.

Er is nagegaan welk van die variabelen van invloed zijn geweest om op basis van de dynamiek die zich voordoet aanpassingen te doen (hoofdstuk 5, specifiek § 5.3). In onderstaande tabel is dit te zien in de rangorde van invloed.

Variabelen	Rangorde invloed	Score Ad.verm.
Meervoudigheid	1	3,8
Overtolligheid	2	3,8
Losse verbindingen	4	4,3
Zelforganisatie	3	3,7
Organisationeel leren	5	4,5
Adaptief vermogen	n.v.t.	4,0

Opvallend is dat de variabelen met de grootste invloed relatief het laagst scoren op het adaptief vermogen (laatste kolom). Verdere verklaringen voor de scores in paragraaf 5.2. In een aantal gevallen beïnvloeden de variabelen van het adaptief vermogen elkaar ook onderling (zie § 5.3). Ook het type aanpassingen is geanalyseerd en in verband gebracht met de relevante variabelen van het adaptief vermogen. In dit onderzoek zijn met name aanpassingen genoemd die betrekking hebben op het programma en het proces (zie § 5.4).

Het systeem beschikt over een aanzienlijk adaptief vermogen, er is een score van 4,0 op een schaal van één tot vijf gemeten. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de belangrijkste bijdrage aan het komen tot aanpassing wordt geleverd door de variabelen 'meervoudigheid' en 'overtolligheid'. Aanpassingen worden zowel door het centraal gezag als door andere actoren binnen het systeem gedaan, waarmee het realiseren van het programma wordt bevorderd. Een voorbeeld is de aandacht die bewoners door hun participatie weten te vestigen op het project Schoon, heel en veilig dat hierdoor meer prioriteit en meer financiële middelen toegekend krijgt. In hoofdstuk 6 een meer uitgebreide beschrijving van de conclusies en een toelichting hierop. Daarnaast worden er in hoofdstuk 6 ook aanbevelingen gedaan.

Woord vooraf

“Open up your mind, let your fantasies unwind.”

“Let your mind start a journey to a strange new world, leave your thoughts of the world you knew before”

The Phantom of the Opera door The Original London Cast

Ik kan me mijn eerste kennismaking met Wielwijk nog goed herinneren. Hoewel de casus voor mijn onderzoek nog niet geselecteerd was wilde ik wel graag een voorproefje. Arcadis had een werksessie in de wijk en ‘ik moet toch weten waar ik het over heb’, dus ook ik was van de partij. Als één beeld al meer zegt dan 1.000 woorden, kan je nagaan hoe overdonderd van indrukken ik was na een avond in Wielwijk. Nog even snel wat eten bij de plaatselijke Chinees slash Lunchroom en daarna naar de Markt waar de werksessie met bewoners en professionals uit de wijk plaatsvond. De eerste indrukken van het hart van de wijk zaaiden grote verdeeldheid. Nieuwbouw, noodgebouwen en alles er tussenin was zichtbaar binnen het beperkte deel van de wijk dat ik heb gezien die avond. Maar de meeste indruk maakten toch de mensen in Wielwijk op mij. Enerzijds was het zo gemoedelijk en gezellig die avond en anderzijds hoorde ik voor het eerst uit de mond van de mensen die het betreft over problemen die ik tot dan toe enkel in de krant las. Deze avond, waarvan er nog meer volgden, heeft een nieuwe impuls gegeven aan mijn afstudeeronderzoek in het kader van het afronden van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.

Een uitgebreide interviewronde heeft een schat van informatie opgeleverd voor dit onderzoek. Door de vele bezoeken leerde ik de wijk steeds beter kennen, op een OV-fiets begaf ik me door Dordrecht-West, tussen de veegmachines met oranje vlaggen en soms bont versierde tuinen of hele straten, want het was natuurlijk WK tijd. Op een gegeven moment bemerkte ik, toen ik voldaan na een interview op de fiets en genietend van de zon mij terug begaf naar het station, dat ik trots voelde. Trots op Wielwijk waar zo ontzettend veel gebeurt en waar de mensen zo vol van enthousiasme vertellen over Wielwijk en over hun werk. En een beetje trots op mezelf dat ik weer een stukje verder was gekomen in mijn onderzoek door de waardevolle informatie die ik zojuist had ingewonnen.

Het resultaat van alle waardevolle informatie die ik heb ingewonnen is gebundeld in dit rapport. Geen bloed, zweet en tranen, maar wel hard werken van tijd tot tijd. En niet alleen ik, er zijn heel veel mensen die hard gewerkt hebben om mij te begeleiden en van informatie te voorzien of hun luisterend oor aanboden als ik even mijn ei kwijt moest. Aan al deze mensen richt ik een speciaal woord van dank aan het eind van dit rapport.

Inhoud

Samenvatting	_____	
Woord vooraf	_____	
1 Inleiding	_____	9
1.1 Achtergrond	_____	9
1.2 Aanleiding	_____	10
1.3 Systeembenadering	_____	10
1.4 Doel- en vraagstelling	_____	12
1.5 Relevantie	_____	13
1.6 Casusselectie: Wielwijk biedt perspectief	_____	13
1.7 Leeswijzer	_____	14
2 Theoretisch kader	_____	16
2.1 Systeem	_____	16
2.2 Adaptief vermogen	_____	17
2.3 Wat is een Complex Adaptief Systeem, ofwel CAS?	_____	18
2.4 Kenmerken van een cas	_____	18
2.5 Variabelen adaptief vermogen	_____	19
2.5.1 Meervoudigheid	_____	20
2.5.2 Overtolligheid	_____	20
2.5.3 Losse verbindingen	_____	21
2.5.4 Zelforganisatie	_____	22
2.5.5 Leren	_____	22
3 Methodologie	_____	24
3.1 Onderzoeksopzet en –aanpak	_____	24
3.2 Operationeel model	_____	30
3.2.1 Dynamiek	_____	31
3.2.2 Meervoudigheid	_____	33
3.2.3 Overtolligheid	_____	35
3.2.4 Losse verbindingen	_____	36
3.2.5 Zelforganisatie	_____	37
3.2.6 Organisationeel Leren	_____	39
3.2.7 Aanpassingen	_____	40
3.2.8 Relatie tussen verschillende variabelen adaptief vermogen	_____	41
4 Resultaten	_____	45
4.1 De casus Wielwijk	_____	45
4.2 Dynamiek: verleden en heden	_____	51
4.2.1 A. Blijk van serieuze intentie om wijk aan te pakken en vertrouwen hierin	_____	52
4.2.2 B. Rol van bewoners	_____	54
4.2.3 C. Ontwikkelingen vanuit het ministerie van VROM	_____	55

4.2.4	D. Snelle start sociaal programma	57
4.2.5	E. Toenemende contacten, toenemende activiteiten	58
4.2.6	F. Ontwikkelingen fysiek programma	59
4.2.7	G. Financiële perikelen	60
4.2.8	H. Verdwijnen voorzieningen	62
4.2.9	I. Overlast	62
4.2.10	J. Kansenbeleid	63
4.2.11	K. Overig	63
4.3	Variabelen adaptief vermogen	64
4.3.1	Meervoudigheid	64
4.3.2	Overtolligheid	67
4.3.3	Verbindingen	68
4.3.4	Zelforganisatie	69
4.3.5	Organisationeel leren	70
4.4	Aanpassingen	71
4.5	Door onderzoeker geïdentificeerde dynamiek	82
5	Analyse	85
5.1	De rol van de variabelen in het komen tot aanpassing	85
5.2	Variabelen die leiden tot aanpassing	99
5.3	Relatie tussen variabelen adaptief vermogen	103
5.4	Soort dynamiek en relevante variabelen	105
5.5	Wel dynamiek, geen aanpassing	108
6	Conclusies en aanbevelingen	110
6.1	Conclusies	110
6.2	Theoretische reflectie	116
6.3	Kanttekeningen bij de conclusie	118
6.4	Toekomstig onderzoek	119
6.5	Aanbevelingen	122
Woord van dank		
Literatuurlijst		
Bijlagen		
1	Kenmerken van een CAS door verschillende auteurs	
2	Interviewhandleiding inclusief checklist	
3	Schriftelijke vragenlijst	
4	Respondentenlijst	
5	Dynamiek in verleden en heden	
6	Wel dynamiek, geen aanpassing	
7	Toekomst verkenning	

HOOFDSTUK

1

Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid. Allereerst wordt de achtergrond (§ 1.1) en de aanleiding (§ 1.2) van het onderzoek besproken. Gevolgd door de in dit onderzoek gehanteerde systeembenadering (§ 1.3). Vervolgens worden de doel- en vraagstelling die centraal staan in dit onderzoek gepresenteerd (§ 1.4). In paragraaf 1.5 wordt stilgestaan bij de relevantie van dit onderzoek en in paragraaf 1.6 wordt de casusselectie toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer voor het vervolg van dit onderzoeksrapport.

1.1**ACHTERGROND**

“Onze stedelijke samenleving kenmerkt zich door snelle sociale, culturele en sociaal-economische ontwikkelingen. De grote sociale en ruimtelijke veranderingen in de stad en regio kennen een veelheid aan ingrediënten: toenemende ‘verkleuring’ van bepaalde woongebieden -deels als gevolg van verschillende vormen van legale en illegale migratie-internationalisering van economische sectoren, invloed van binnenstedelijke en stadsoverschrijdende mobiliteit, de toenemende rol van creatieve economische sectoren en recent de wereldomspannende economische crisis.” (Van Kempen, 2009: 107)

Wijken en buurten veranderen door een veelheid aan factoren die elkaar beïnvloeden. “Wijken hebben te maken met fysieke veroudering, met de ruimtelijke ontwikkeling van de stad en regio, met de verandering van sociaal-economische omstandigheden, met nieuwe politieke inzichten en strategieën. Dit alles speelt door in de waardering van de wijk, maar ook in de wijze waarop de wijk zal reageren op voorstellen tot aanpassing van de wijk. Wijkverandering komt daarbij tot stand doordat de verschillende actoren, iedereen die bij de wijk is betrokken, handelingen verrichten of juist achterwege laten.” (Ouwehand, 2009: 111) “In veel wijken die zijn gebouwd tussen 1950 en 1975 staat momenteel de uitvoering van de stedelijke herstructurering centraal. Niet alleen in de veertig Vogelaarwijken, ook in tal van andere naoorlogse wijken werken vele organisaties en bewoners heel hard aan de wijkverbetering, zodat deze wijken weer toekomstbestendig worden.” (Van Kempen, 2009: 109) “Wijkvernieuwing is een langdurig proces waarbij de looptijd al snel minimaal 7 -10 jaar bedraagt. Gedurende die looptijd veranderen de omstandigheden waarbinnen de wijkvernieuwing zich afspeelt soms ingrijpend. Gelijktijdig is er sprake van wisselende partijen en wisselende personen die bij de vernieuwing betrokken zijn. Het tot in detail vastleggen van de plannen aan het begin van het proces en die vervolgens onveranderd uitvoeren, zal al snel leiden tot een onwerkbaar situatie omdat de wijkvernieuwing niet los staat van de ontwikkelingen in de wijk, op de woningmarkt en in het maatschappelijk debat.” (Ouwehand, 2009: 113) “De opgaven die we tegenkomen in stadswijken zijn onverminderd divers en erg groot. Of het nu gaat om het samenleven van verschillende groepen bewoners, het helpen van bewoners bij het rondkomen of vooruitkomen, het verbeteren van het imago van de buurt of het betrekken van de bewoners bij het beleid en de wijk, in alle gevallen gaat het om een goede analyse, het kiezen van de juiste interventies

en het zodanig organiseren van het proces dat het op voorspoedige wijze naar de gewenste doelen leidt." (Ouwenhand, 2009: 114) Herstructurering kan gemakkelijk –en zal steeds weer- stagneren op het zwakste punt in de keten of netwerk- en op het inhoudelijke thema waar juist net te weinig aandacht voor is. Gebiedsontwikkeling vereist het vermogen om aandacht te geven aan dat wat vergeten wordt en snel te repareren waar dit gebeurt. Partijen die dit niet inzien, houden te vaak vast aan een eenmaal ingezette strategie die uiteindelijk toch niet werkt." (Teisman, 2009: 22)

"Een duurzame toename van de kwaliteit van gebieden, vereist vooral een duurzame inzet van een netwerk van partijen en over de grenzen van fysiek, sociaal en economisch heen. Nieuw ondernemerschap, investeren van bewoners en sociale verbondenheid en inzet zijn cruciale factoren voor effectieve gebiedsontwikkeling." (Teisman, 2009: 22)

1.2

AANLEIDING

Bovenstaande tekstfragmenten zijn afkomstig uit de eindrapportage die Habiforum in 2009 heeft uitgebracht onder de titel 'Ruimte in ontwikkeling – Eindrapportage Habiforum'. Habiforum is (of beter gezegd was) een organisatie die voor tijdelijke duur in het leven is geroepen in 2004 om een impuls te geven aan Vernieuwend Ruimtegebruik. Zowel praktijk als wetenschap zijn bij het programma betrokken geweest. En juist om die reden zijn bovenstaande teksten aangehaald. In de publicatie van Habiforum wordt bevestigd dat bij het vernieuwen of herstructureren van wijken we te maken hebben met snelle ontwikkelingen, een veelheid aan elkaar beïnvloedende factoren en dat omstandigheden kunnen veranderen gedurende de looptijd van een vernieuwings- of herstructureringsproces. Belangrijk is ook de opmerking dat als zaken over het hoofd gezien worden of onderschat (dus er te weinig aandacht voor is), men te vaak vasthoudt aan eenmaal ingezette strategieën die dan vaak niet blijken te werken.

In dit onderzoek is vooral ook het laatste van belang. Want als de omstandigheden veranderen, door gebeurtenissen en ontwikkelingen die zich voordoen (dit wordt hierna aangeduid met 'dynamiek'), gedurende de looptijd van een vernieuwings- of herstructureringsproces, wordt dit dan ook waargenomen door de partijen die betrokken zijn bij het proces en hoe gaan ze er mee om? Zijn de betrokken partijen in staat om zich aan te passen aan de dynamiek die zich voordoet of houdt men, al dan niet krampachtig, vast aan de eenmaal ingezette strategieën? Met andere woorden, hoe adaptief wordt gereageerd op de dynamiek, die zowel kansen als bedreigingen voor het systeem kunnen vormen.

1.3

SYSTEEMBENADERING

De wijk is te beschouwen als een systeem waarbinnen subsystemen (sociaal, fysiek, economisch) met elkaar communiceren en elkaar beïnvloeden. Op het systeem zijn ook ontwikkelingen van invloed op macroniveau. Het systeem is een complex en dynamisch geheel. Verschillende actoren die onderdeel uitmaken van het systeem proberen ieder met hun eigen expertise de wijk goed te laten functioneren. Het onderwijs probeert jongeren een startkwalificatie te laten halen, wijkteams proberen de rust in de wijk te behouden, het buurthuis organiseert activiteiten, de woningcorporatie wil goede betaalbare woningen aanbieden in leefbare wijken, de politie buigt zich over criminaliteit en veiligheid etc. Het integraal aanpakken van problemen in wijken staat al geruime tijd centraal. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de wijkenaanpak van het ministerie van VROM, die zich vooral richt op de problemen op het gebied van wonen, werken, leren, integreren en veiligheid.

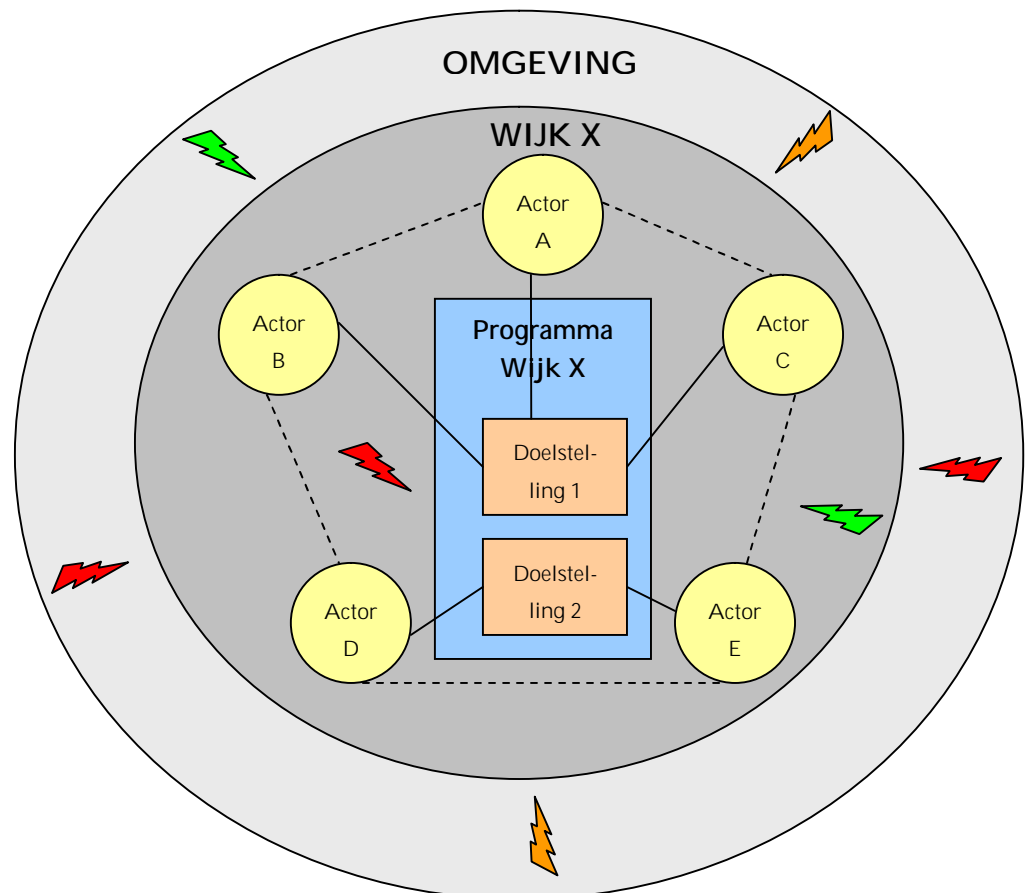
De integrale benadering maakt dat partijen vanuit diverse invalshoeken, vrijwillig of onder aansturing, een netwerk vormen (formeel of informeel) om gezamenlijk de problematiek aan te pakken, hiertoe is het van belang dat een programma wordt opgesteld met enkele centrale doelstellingen. Maar hoe gaat het systeem nou om met de dynamiek waarmee het geconfronteerd wordt? Benut het systeem de kansen die voortkomen uit de dynamiek en is het systeem in geval van negatieve dynamiek nog wel in staat om het programma uit te voeren en de daarin vastgestelde doelstellingen te realiseren?

In onderstaande figuur wordt visueel weergegeven wat er in dit onderzoek onderzocht gaat worden.

Figuur 1.2

Visuele weergave van het te onderzoeken systeem en de omgeving.

Onder het figuur wordt een toelichting gegeven op de visuele weergave.



Toelichting figuur 1

In de wijk (donkergrijze cirkel) is een programma (blauwe rechthoek) opgesteld om de wijkvernieuwing op sociaal, fysiek en economisch gebied integraal aan te pakken en in goede banen te leiden. Het vernieuwingsprogramma kent twee hoofddoelstellingen (oranje rechthoeken) die door verschillende actoren gezamenlijk worden aangepakt (gele cirkels). Zowel vanuit de omgeving (lichtgrijze cirkel) als binnen de wijk doet zich dynamiek (rood/oranje/ groene bliksemschichten) voor. Het kan hier zowel om kansen als bedreigingen gaan.

Het systeem waarvan het adaptief vermogen onderzocht wordt bestaat uit de actoren, het programma en de doelstellingen binnen het programma.

Het onderzoek moet uitwijzen of het systeem over voldoende adaptief vermogen beschikt om ondanks of juist dankzij de dynamiek die zich in de omgeving, de wijk en binnen het systeem voordoet toch de doelstellingen van het programma te handhaven en realiseren of dat deze worden aangepast en als er aanpassing plaatsvindt, welke variabelen spelen daar dan een rol in?

1.4

DOEL- EN VRAAGSTELLING

Doel van het onderzoek is inzichtelijk te maken welke eigenschappen een systeem moet hebben om over adaptief vermogen te beschikken en te toetsen of deze eigenschappen aanwezig zijn en benut worden in het systeem van betrokken actoren rondom wijkvernieuwingsprogramma 'Wielwijk biedt perspectief' op basis van dynamiek die zich in het verleden en heden voordoet en de aanpassingen die zijn gedaan naar aanleiding van de dynamiek.

De centrale vraag in het onderzoek luidt:

In hoeverre beschikt het systeem rondom wijkvernieuwingsprogramma 'Wielwijk biedt perspectief' over adaptief vermogen en wordt dit benut om ondanks of dankzij de voorkomende interne en externe dynamiek het programma te realiseren of aanpassingen te doen aan het programma?

Om deze vraag te beantwoorden zijn een aantal deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de variabelen die het adaptief vermogen van een systeem bepalen?
2. Welke dynamiek heeft zich in het verleden en heden in het systeem, de wijk en de omgeving voorgedaan die de doelstelling(en) en / of voortgang van de realisatie van het sociaal-economisch programma heeft beïnvloed of deze zou kunnen hebben beïnvloed?
3. Welke aanpassingen zijn gedaan door actoren, al dan niet als gevolg van dynamiek die zich heeft voorgedaan of voordoet?
4. Welke variabelen van het adaptief vermogen van een systeem zijn in de aanpassingen te herkennen?
5. Welke variabelen hebben in het systeem rondom wijkvernieuwingsprogramma 'Wielwijk biedt perspectief' een positieve dan wel negatieve bijdrage geleverd aan het adaptief vermogen?
6. Is er een relatie te ontdekken tussen het soort dynamiek dat zich voordoet en de variabelen die relevant zijn om van dynamiek tot aanpassing te komen?

In dit onderzoek wordt gevraagd naar de dynamiek die zich voordoet of heeft voorgedaan. Vervolgens wordt er gevraagd naar aanpassingen, deze aanpassingen vormen op zich weer een nieuwe bron van dynamiek. Dit onderzoek beperkt zich in eerste instantie tot de initiële dynamiek die door respondenten wordt genoemd. Alle hieruit voortkomende dynamiek wordt in beschouwing genomen voor zover de respondent die benoemt. Het onderzoek poogt niet gehele ketens van dynamiek in beeld te brengen en te ontrafelen.

1.5

RELEVANTIE

Het onderzoek richt zich op het adaptief vermogen op basis van historische ontwikkelingen. Door terug te kijken naar het verleden wordt voorkomen dat uitkomsten puur hypothetisch zijn, wordt getracht lessen te leren uit het verleden. Dat dit onderzoek relevant is blijkt ook al uit de achtergrondschets in paragraaf 1.1 gebaseerd op het praktijk- en wetenschappelijk programma van Habiforum rondom Vernieuwend Ruimtegebruik. Hoewel niet expliciet wordt gesproken over de omgang van een systeem met dynamiek, is er wel grote gelijkenis in het waarnemen van de hedendaagse praktijk van wijkvernieuwing en gebiedsontwikkeling. Die praktijk is aanleiding geweest tot het uitvoeren van dit onderzoek. In dezelfde publicatie van Habiforum wordt tevens geschreven dat “er nogal wat haken en ogen zitten aan het beleid dat is gericht op verbetering van de naoorlogse wijken. Onderzoek naar de effecten van herstructurering dat leidt tot enigszins tegenvallende resultaten, wordt echter niet graag gezien door beleidsmakers en politici. Dat is jammer, want aandacht voor de wat minder positieve uitkomsten van het beleid zou het beleid aanzienlijk kunnen verbeteren en uiteindelijk kunnen leiden tot betere resultaten voor wijk, stad en bewoners.” (Van Kempen, 2009: 109) Dit onderzoek dat niet zal oordelen over het beleid van herstructurering, kan wel bijdragen aan een kritisch geluid over succes of falen als gevolg van de omgang met dynamiek. Hoewel het onderzoek slechts een enkele casusstudie is en het dus niet realistisch is om op basis van de uitkomsten van dit onderzoek generaliserende uitspraken te doen, kan het wel een signaleringsfunctie hebben voor vergelijkbare systemen en aanleiding geven tot nader onderzoek (hierop wordt teruggekomen in § 6.4).

Het oordeel over het adaptief vermogen van het systeem rondom het programma ‘Wielwijk biedt perspectief’ kan voor dit betreffende programma aanleiding zijn om aanpassingen in het systeem door te voeren die het adaptief vermogen vergroten en het systeem zo (nog beter) in staat stellen om het wijkvernieuwingprogramma te realiseren.

1.6

CASUSSELECTIE: WIELWIJK BIEDT PERSPECTIEF

Selectiecriteria

Voor uitvoering van het onderzoek is een onderzoekscasus geselecteerd op basis van een aantal selectiecriteria. De volgende selectiecriteria zijn vooraf vastgesteld:

1. En wijk in een stedelijke omgeving in Zuid-Holland.
2. De wijk moet met een wijkvernieuwingprogramma hebben opgesteld en er aan werken.
3. Programma heeft een aantal formele participanten/ partners die het eerste uitgangspunt zijn voor het te analyseren systeem (aanvullingen zijn mogelijk). Het moet mogelijk zijn om binnen het systeem met ongeveer 15 verschillende betrokken partijen interviews af te nemen.
4. Programma moet één of enkele centrale doelen hebben die centraal staan in het onderzoek. Deze doelstelling(en) moet(en) herkenbaar zijn voor de betrokken actoren.
5. Het wijkontwikkelingsprogramma moet multidisciplinair zijn, dus niet enkel fysiek van aard.
6. Het programma moet al enkele jaren lopen en ook nog enkele jaren te gaan hebben, dit omdat zowel naar verleden als toekomst wordt gekeken.
7. Programma moet beheersbaar en behapbaar zijn. Niet te groot. Onderzoek moet binnen vastgestelde termijn uitgevoerd kunnen worden. (zie punt 3)

8. Bij de keuze van de casus moet rekening worden gehouden met de mogelijke consequenties die de uitkomsten van het onderzoek hebben voor Arcadis.

Keus voor 'Wielwijk biedt perspectief'

In eerste instantie deden er zich op basis van bestaande contacten een aantal mogelijke casusopties voor: Leiden Noord, Pact op Zuid (Rotterdam) en Dordrecht-West (waarbinnen keus uit vier verschillende wijken). Op basis van de selectiecriteria is gekozen voor de wijk Wielwijk, waar het programma 'Wielwijk biedt perspectief' momenteel loopt. Wielwijk is één van de vier wijken in Dordrecht-West.

Het programma in Leiden Noord bleek niet te voldoen aan de eis dat het een beheersbaar en behapbaar programma moet zijn. Het programma is te omvangrijk om een volledig onderzoek binnen de gestelde termijn uit te voeren.

In het geval van 'Pact op Zuid' bleek de beheersbaarheid en behapbaarheid een nog veel groter probleem. Daarnaast is de mogelijke gevoeligheid van uitkomsten van het onderzoek binnen Pact op Zuid een risico dat liever gemeden wordt. Te meer omdat vanwege de omvang van het project en de relatief beperkte mogelijkheid deze te onderzoeken het gemakkelijk is te twifelen aan de betrouwbaarheid en juistheid van de uitkomsten ten aanzien van het geheel en er mogelijk onnodig onrust wordt veroorzaakt.

In Dordrecht-West zijn vier wijken die ieder een eigen programma (met deelprogramma's) hebben. Dit maakt de wijken qua beheers- en behapbaarheid zeer geschikt. Op basis van het criterium dat 'het programma al enkele jaren moet lopen en nog enkele jaren te gaan moet hebben' vielen twee van de vier wijken in Dordrecht West af. De twee resterende wijken zijn Oud-Krispijn en Wielwijk. Op basis van de vooraf vastgestelde selectiecriteria zijn beide dus geschikt. Oud-Krispijn is al tien jaar geleden gestart met haar programma en het tegelijkertijd oppakken van fysiek en sociaal was destijds nieuw voor de betrokkenen. De ervaringen opgedaan in Oud-Krispijn zijn meegenomen in de aanpak in Wielwijk. Dit maakt de aanpak in Wielwijk meer 'van deze tijd'. De ingrepen in Oud-Krispijn hebben de wijk hulpafhankelijk ('verslaafd') gemaakt, met als gevolg dat veel van de inspanning verloren dreigt te gaan op het moment dat het programma afbouwt en uiteindelijk stopt. In de aanpak van de overige wijken is het streven de wijken middels het programma een impuls te geven voor de lange termijn die ook hun effect nog zullen hebben op het moment dat het programma stopt en er geen financiële middelen meer worden geïnvesteerd. Bovendien is de insteek van het sociaal programma in beide wijken verschillend, in Oud-Krispijn is de aanpak vooral gericht op het collectief, in Wielwijk op de sociale stijging van het individu. Dit alles heeft ertoe geleid dat de keus voor de casus om dit onderzoek op uit te voeren is gevallen op Wielwijk met bijbehorend programma 'Wielwijk biedt perspectief'. In § 4.1 wordt de casus nader beschreven.

1.7

LEESWIJZER

Het onderzoek vervolgt met een theoretische verkenning van de variabelen van het adaptief vermogen in hoofdstuk twee. In hoofdstuk drie worden de theoretische begrippen praktisch waarneembaar gemaakt en wordt toegelicht hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. De resultaten die de zestien interviews die zijn afgenomen hebben opgeleverd worden in hoofdstuk vier gepresenteerd. Allereerst wordt een beschrijving van de casus gegeven, daarna achtereenvolgens de dynamiek in verleden in heden, de scores op de variabelen van het adaptief vermogen en de aanpassingen die zijn gedaan. In hoofdstuk vijf worden de resultaten geanalyseerd. In de eerste paragraaf wordt geanalyseerd welke variabelen van

het adaptief vermogen van invloed zijn geweest om van dynamiek over te gaan op aanpassingen. In paragraaf 5.2 wordt expliciet stil gestaan bij de variabelen die leiden tot aanpassing. Ook is er aandacht voor de onderlinge relatie tussen de verschillende variabelen van het adaptief vermogen in paragraaf 5.3. Vervolgens is er aandacht voor de vraag of er een verband is tussen het soort dynamiek en de relevante variabelen (§ 5.4). In de laatste paragraaf van hoofdstuk vijf wordt kort aandacht besteed aan de dynamiek die niet tot (in dit onderzoek waargenomen) aanpassingen heeft geleid. Tot besluit van het onderzoek worden in hoofdstuk zes de conclusies gepresenteerd, inclusief een theoretische reflectie (§ 6.2) enkele kanttekeningen bij de conclusies (§ 6.3) en suggesties voor toekomstig onderzoek over adaptief vermogen (§ 6.4). Daarnaast is er in paragraaf 6.5 aandacht voor aanbevelingen op basis van de uitkomsten.

In dit onderzoek is ook verwachte (toekomstige) dynamiek onderzocht, vanwege de beperkte wetenschappelijke waarde van dit onderzoeksonderdeel en de afleiding van de kern van de boodschap in dit onderzoek is deze interessante informatie verwerkt in een 'Toekomst verkenning' in bijlage zeven.

HOOFDSTUK 2 Theoretisch kader

In dit onderzoek staat het adaptief vermogen van een systeem centraal. Het systeem wordt zowel intern als extern geconfronteerd met dynamiek. Soms onverwacht, soms voorspelbaar. Niet alle dynamiek die zich voordoet vereist actie. Ook wanneer dit wel wenselijk is, is het systeem niet altijd in staat adequaat te reageren. In dit hoofdstuk wordt allereerst beschreven wat in het kader van dit onderzoek onder een systeem wordt verstaan. Vervolgens wordt uitgelegd wat adaptief vermogen is (§ 2.2) en wat een complex adaptief systeem (CAS) is (§ 2.3), wat de kenmerken van een dergelijk CAS zijn (§ 2.4) en hoe kennis over CAS kan bijdragen aan het vaststellen van het adaptief vermogen (§ 2.5). Hetgeen in dit hoofdstuk besproken wordt dient als kader voor de verdere uitvoering van dit onderzoek.

2.1

SYSTEEM

In dit onderzoek wordt het adaptief vermogen van een systeem beoordeeld op basis van een aantal variabelen van het adaptief vermogen. Voor de afbakening van het onderzoek is het van belang eenduidig te zijn over wat precies onder een systeem wordt verstaan in dit onderzoek. Er zijn vele auteurs die ieder een eigen definitie hanteren van wat een systeem is en waar het uit bestaat. Op basis van enkele auteurs (Cilliers, 2004: 23, 24; Cilliers, 2001: 135-147; Meadows, 2008: 11-97) zijn er een aantal kenmerken van een systeem waar vrij grote overeenstemming over bestaat, maar er zijn ook verschillen. Belangrijke kenmerken van een systeem, waarover consensus bestaat, is dat een systeem wordt gevormd door elementen, waartussen verbindingen bestaan (ofwel inter-connecties) en dat een systeem één of meerdere doelen of functies heeft. Meadows (2008: 14) waarschuwt dat het doel van een systeem niet zozeer blijkt uit het doel dat op papier is vastgelegd, maar veel meer uit het gedrag van (actoren binnen) het systeem. Gezien dit onderzoek gaat over aanpassing is het interessant dat Meadows (2008: 16) aangeeft dat het veranderen van de elementen binnen een systeem de minste invloed heeft op het functioneren van het systeem en de verandering van doel of functie de meest drastische gevolgen heeft voor het systeem.

Meadows (2004: 76) noemt een drietal kenmerken die bijdragen aan het goed functioneren van een systeem. De kenmerken, veerkracht, zelforganisatie en hiërarchie, vertonen een grote mate van overeenkomst met sommige van de variabelen die in paragraaf 2.5 genoemd worden als de variabelen van het adaptief vermogen. .

Een lastig onderdeel in het beschrijven van systemen is de begrenzing. "De vraag naar nieuwe veilige grenzen lijkt in de complexe samenlevingen welhaast even groot als de behoefte om die grenzen weer te overschrijden en die werelden met elkaar te verbinden (Teisman, 2005: 56)". Begrenzen en ontgrenzen zijn zo twee ontwikkelingen die gelijktijdig optreden. Het soort grenzen is ook verandert, zoals Castells (in Teisman, 2005: 57) aangeeft wordt de nadruk op fysieke plaatsen af en is er in toenemende mate sprake van fluide netwerken die onafhankelijk zijn van tijd en plaats, door Castells ook wel aangeduid als 'the

space of flows'. Volgens Teisman (2005: 60) gaat het verleggen van grenzen verkokering tegen, maar bemoeilijkt het helderheid over verantwoordelijkheden.

Cilliers (2001: 140, 2004: 24) geeft aan dat complexe systemen vaak open systemen zijn. Het is lastig om grenzen te definiëren (Cilliers, 2004: 24), ondermeer als gevolg van de relaties die de componenten van het systeem hebben met de omgeving (Cilliers, 2001: 140). Grenzen zijn ook niet zozeer een karakteristiek van het systeem, maar worden bepaald door de positie die de observant van het systeem inneemt (Cilliers, 2004: 24). Een systeem wordt geframed door de manier waarop we het beschrijven (Cilliers, 2001: 141). Grenzen zijn volgens Cilliers (2001: 146) ook niet eenduidig vast te stellen, ze zijn onderhevig aan de activiteiten in het systeem en in plaats van fixatie van grenzen moet gestreefd worden naar mogelijkheid tot regeneratie.

Meadows (2008: 95) stelt dat systemen zelden grenzen hebben, "alles is met alles verbonden". Grenzen zijn het gevolg van door mensen gekozen woorden, gedachten en percepties. Door grenzen te trekken simplificeren we situaties en maken we ze begrijpbaar. Grenzen worden zo kunstmatig gerealiseerd, als we dit vergeten en de grenzen als absolute waarheid beschouwen kunnen er problemen ontstaan (Meadows: 2008: 97). Meadows (2008: 99) pleit er dan ook voor om gekozen grenzen continu te heroverwegen.

De ideeën van Koppenjan en Klijn (2004: 135-138) ten aanzien van grenzen komen overeen met die van Cilliers en Meadows in die mate dat ook zij aangeven dat grenzen bepaald worden door mensen die observeren, onderzoeken of beschrijven. Tevens geven Koppenjan en Klijn aan dat eenmaal gekozen begrenzingsen niet statisch maar dynamisch benaderd moeten worden (ze zijn een uitgangspunt, maar staan niet onherroepelijk vast).

Wanneer het uitgangspunt is dat grenzen onderhevig zijn aan verandering, dwingt dat ook om een casus of situatie met een brede open blik te benaderen en te kijken voorbij de gestelde grenzen. Tevens is het de vraag of er sprake is van één systeem of dat er sprake is van meerdere systemen. Iedere actor heeft zijn eigen perceptie van het probleem. De gekozen probleemperceptie bepaalt ook wat de relevante actoren zijn. 'Het' systeem is dus geen statische constructie. In dit onderzoek zal in hoofdstuk vier een beschrijving worden gegeven van het systeem waarin onderzoek wordt verricht naar het adaptief vermogen, "Wielwijk biedt perspectief" (§4.1). In de beschrijving van de casus is ook aandacht voor de grenzen van het systeem, iets wat volgens de zojuist aangehaalde auteurs vooral bepaald wordt door de onderzoeker.

2.2

ADAPTIEF VERMOGEN

Adaptieve capaciteit is het vermogen van systemen om te gaan met nieuwe situaties zonder mogelijkheden voor de toekomst te verliezen. Is de adaptieve capaciteit klein, dan is de kans groot dat de omgevingsdynamiek de ontwikkeling van het systeem bepaalt, omdat het systeem zelf niet meer in staat is te reageren en wordt overmeesterd door de omgevingsdynamiek.

In sociale systemen spelen het bestaan van instituties en netwerken die leren, kennis en ervaring opslaan, flexibiliteit in oplossingsmogelijkheden realiseren en het balanceren van macht onder belangengroepen een belangrijke rol in adaptieve capaciteit. Systemen met een hoge adaptieve capaciteit zijn in staat zichzelf aan te passen zonder significant verlies van cruciale functies. Wanneer de adaptieve capaciteit afneemt, worden in tijden van reorganisatie en vernieuwing sneller kansen gemist en blijven opties onbenut.

Folke et al. (2002: 17-18) stelt heel duidelijk dat de omgang met verandering en reorganisatie van de maatschappij als gevolg van verandering verwaarloosd en onbegrepen is in het management van en de wetenschap over traditionele reserves en bronnen.

Een belangrijk onderscheid is dat tussen systemen waar (oorspronkelijk) geen menselijke bemoeienis of participatie aan de orde is en systemen waarvan mensen wel onderdeel uitmaken. Biologische of ecologische systemen zijn van oorsprong systemen die zich zonder tussenkomst van mensen organiseren. Bij systemen waar wel mensen aan te pas komen, speelt ratio een rol. Ratio beïnvloedt de ontwikkeling. Mensen denken, anticiperen en interveniëren. Dergelijke systemen worden door sommige auteurs aangeduid als ICAS, in plaats van een complex adaptief systeem, een intelligent complex adaptief systeem. In dit onderzoek wordt een systeem onderzocht dat bij uitstek bestaat uit mensen met een ratio. Naast ratio kan ook emotie het handelen van mensen bepalen. Dit is in veel gevallen in zekere mate aan de orde. In paragraaf 2.5 wordt kort ingegaan op de consequenties van dit onderscheid voor dit onderzoek.

2.3

WAT IS EEN COMPLEX ADAPTIEF SYSTEEM, OFWEL CAS?

Het CAS is samengesteld uit een groot aantal van individuen, groepen en menselijke subsystemen die een non-lineaire interactie hebben en het vermogen om veel lokale beslissingen te nemen en te streven naar een specifieke 'eindstaat of doel'. Deze componenten bouwen veel relaties, zowel binnen als buiten de organisatie, die zeer complex en dynamisch kunnen zijn. (Bennet & Bennet, 2004: 26). De omgeving bestaat uit andere CASen (Smith & Stacey, 1997: 81). Het woord adaptief impliceert dat de organisatie en zijn subcomponenten in staat zijn om de omgeving te bestuderen en analyseren en acties te ondernemen die intern de onderneming regelen of aanpassen en extern de omgeving beïnvloeden op een manier die de organisatie in staat stelt om doelen te vervullen (Bennet & Bennet, 2004: 26).

Het CAS verkrijgt informatie over de systemen die zijn omgeving vormen en informatie over de consequenties van zijn eigen interactie met deze systemen, het gebruikt dus feedback. Vervolgens identificeert het CAS regelmatigigheden in de feedbackinformatie die het verkrijgt en vertaalt deze in een schema of model. Het CAS acteert in relatie tot de systemen die zijn omgeving zijn op basis van het schema die het heeft ontwikkeld. Tot slot observeert het CAS de reacties die zijn acties veroorzaken, evenals de consequenties van deze reacties en gebruikt deze informatie om zijn schema te herzien, het gebruikt dus feedback om te leren en adapteren. Dit is 'double loop' leren, omdat het zowel aanpassing van het gedrag als het schema dat het gedrag veroorzaakt betreft. (Smith & Stacey, 1997: 81) CASen zijn samengesteld uit een groot aantal zelforganiserende componenten. Ondanks de zelforganisatie zijn de componenten toch onderworpen aan een centrale hiërarchie. Er zijn een aantal basiseigenschappen die veel CASen gemeen hebben, zoals enige mate van zelforganisatie, nonlineariteit, aggregatie, diversiteit en 'flow'. (Bennet & Bennet, 2004: 26) CASen hebben het vermogen om te bestaan en te opereren in een staat tussen pure stabiliteit en complete instabiliteit in een omgeving die zowel stabiliteit als instabiliteit bevat (Bennet & Bennet, 2004: 27).

2.4

KENMERKEN VAN EEN CAS

Een CAS valt te omschrijven aan de hand van een aantal kenmerken. Er zijn veel auteurs die schrijven over CAS en met het aantal auteurs varieert ook de kenmerken die worden toegeschreven aan een CAS. Wat de karakteristieken van een CAS zijn wordt bepaald door

het type CAS dat wordt omschreven. Er zijn tal van voorbeelden van CASen. Het menselijk lichaam is een CAS, evenals het centraal zenuwstelsel en het immuunsysteem, maar kinderen die op het schoolplein een spel spelen kunnen ook een CAS vormen evenals velerlei verschillende ecologische systemen en de economie.

Belangrijk onderscheidt tussen de vele verschillende verschijningsvormen van CASen is of er al dan niet mensen onderdeel uitmaken van het CAS. Mensen brengen namelijk ratio, intelligentie en emotie met zich mee het systeem in, wat de gedragingen van het systeem aanzienlijk verandert ten opzichte van een CAS dat 'menschvrij' is.

Veel kenmerken die worden genoemd voor CAS komen voort uit of hebben grote verwantschap met 'complexiteitstheorie', begrippen als non-lineariteit, dynamiek, onvoorspelbaarheid, onzekerheid, fundamentele paradoxaliteit, zelforganisatie, overtolligheid, co-evolutie op de grens van chaos, systeemevolutie, autopoiesis, en dissipatieve systemen worden dan genoemd. Andere begrippen die veel genoemd worden en sterk gekoppeld zijn aan de aanwezigheid van mensen in een systeem zijn leren, gedeeld belang, centrale kennis en kennisdistributie. Belangrijke basiselementen van ieder CAS, hoewel lang niet door iedere auteur expliciet genoemd zijn 'agents' en hun 'schema's'. Agents zijn door Holland (1995: 6, 7) geïntroduceerd als alle actieve elementen in een CAS. In het immuunsysteem zijn de antilichamen de agents en in New York City als zakelijk district zijn het de grote schare bedrijven. De schema's zijn opgebouwd uit sets van regels die het gedrag van een agent bepalen. Een regel werkt als volgt: als stimulans 'a' optreedt, dan wordt respons 'b' gegeven. Zo zijn er heel veel mogelijke regels die samen een schema vormen (Holland, 1995: 7, 8). Middels feedback worden regels in het schema bijgesteld (zie § 2.3).

2.5

VARIABLEN ADAPTIEF VERMOGEN

De theorie over CAS gaat logischerwijs over drie onderwerpen en de samenhang ertussen. Namelijk, complexiteit, adaptiviteit en systemen. De theorie over CAS is goed bruikbaar om te begrijpen hoe systemen die gekenmerkt worden door een hoge mate van complexiteit tegelijkertijd ook adaptief kunnen zijn. Het complexe systeem is in dit onderzoek uitgangspunt, het is een vaststaand gegeven, dat wordt vertegenwoordigd door de gekozen casus (beschrijving in § 4.1), het programma 'Wielwijk biedt perspectief' met enkele centrale doelstellingen en alle (onderling verbonden) actoren betrokken bij de realisatie van het programma. Binnen de theorie over CAS is het dus van belang die kenmerken te selecteren die bepalend zijn voor het adaptief vermogen, ook wel variabelen genoemd in dit onderzoek. De veelheid aan kenmerken genoemd door diverse auteurs die schrijven over CAS heeft een selectie opgeleverd van vijf variabelen die in dit onderzoek als bepalende factoren voor het adaptief vermogen van een systeem worden beschouwd. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van door verschillende auteurs genoemde kenmerken die de basis zijn van de selectie die is uitgevoerd. Voor de selectie van kenmerken is een aantal kenmerken automatisch uitgesloten, omdat deze kenmerken van een CAS geen betrekking hebben op het adaptief vermogen, maar op complexiteit of systemen. Een deel van de resterende kenmerken wordt verschillend aangeduid, maar verschillen inhoudelijk niet of niet veel. Daarnaast is ook rekening gehouden met het type systeem dat wordt onderzocht, namelijk een systeem dat wijkvernieuwing realiseert en gekenmerkt wordt door agents in de vorm van mensen die waarnemen, interpreteren, analyseren, actie bepalen en uitvoeren. In dit proces spelen zowel ratio als emotie een rol. De vijf geselecteerde variabelen zijn: meervoudigheid, overtolligheid, losse verbindingen, zelforganisatie en organisationeel

leren. In de hiernavolgende subparagrafen worden de vijf variabelen afzonderlijk besproken.

2.5.1

MEERVOUDIGHEID

Meervoudigheid refereert aan het aantal en de diversiteit van relaties tussen actoren in organisaties of interorganisationele netwerken (Staber & Sydow, 2002: 414). De relaties zijn meervoudig als actoren in het netwerk elkaar in verschillende settings ontmoeten om over verschillende aspecten gerelateerd aan het systeem te praten. De meervoudigheid maakt het mogelijk om op veel verschillende plaatsen informatie in te winnen en via de relaties kan de informatie ook verder verspreid worden en kunnen bronnen uitgewisseld worden. Deze informatieverspreiding en uitwisseling van bronnen kan diverse doelen dienen. Door de verspreiding van informatie en daarmee de mogelijkheid tot een gelijke kennisbasis kan een 'shared organizational mind' (hierna gedeeld belang) ontstaan. (Staber & Sydow, 2002: 414-5) Meervoudigheid is dus een voorwaarde voor het inwinnen en verspreiden van kennis en stimuleert een gedeeld belang. Ook andere auteurs benadrukken het belang van kennisdeling en een gedeeld belang, zonder specifiek de meervoudigheid te benoemen. Ook Bennet en Bennet (2004: 31) benadrukken het belang van eenheid en gedeeld belang. Volgens hen zijn eenheid en gedeeld belang een representatie van de capaciteit van een systeem om bronnen te integreren en mobiliseren om zo een continue lijn van focus en attentie te verschaffen en de relevante systeemdelen bij elkaar te brengen wanneer en waar dat benodigd is. Continue tweerichtingscommunicatie met een groot aantal meer of minder onafhankelijke subsystemen is van groot belang gezien het grote aantal kansen en bedreigingen en de eventuele noodzaak van een snelle reactie (Bennet & Bennet: 2004: 31). Hiermee onderkennen ook Bennet & Bennet impliciet het belang van meervoudigheid. Staber & Sydow (2002) geven aan dat meervoudigheid het mogelijk maakt om op veel verschillende plaatsen informatie in te winnen, Bennet & Bennet (2004: 42) benadrukken de noodzaak om deze informatie ook met elkaar in verband te brengen. Het is noodzakelijk om de relevante systeemonderdelen te verenigen om zo maximaal begrip van de situatie, kennis en concentratie van kracht te verwerven om te acteren en reageren (Bennet & Bennet, 2004: 42).

'Flow' ofwel stroom, is een begrip dat volgens Bennet & Bennet ook bijdraagt aan verbindingen en eenheid. Stromen die door netwerken of systemen van mensen bewegen zijn een katalysator voor creativiteit en innovatie. Data, informatie en kennis stroomt met name via teams, task forces, kennisportalen en overleg.

2.5.2

OVERTOLLIGHEID

Overtolligheid wordt vaak negatief geassocieerd. Overtolligheid moet geëlimineerd worden, het is niet efficiënt. Het wordt dan ook vaak gezien als verspilling van middelen. (Staber & Sydow, 2002: 416) Verschillende auteurs, waaronder Folke et al. (2004), Smith & Stacey (1997) en Staber & Sydow (2002) benoemen ook de functionele rol van overtolligheid in het kader van het adaptief vermogen van systemen. Bij overtolligheid valt te denken aan meerdere personen of afdelingen die dezelfde functie kunnen vervullen, maar dat normaliter niet allemaal tegelijkertijd doen of expertise en informatie die wel continu aanwezig zijn, maar niet (continu) benut worden. De overtolligheid biedt een systeem de ruimte om verstoringen waarmee het geconfronteerd wordt op te vangen en te verwerken, zonder dat het systeem al te veel ontregeld raakt. Op deze manier draagt het bij aan het adaptief vermogen van een systeem. Smith & Stacey (1997: 84, 85) zien overtolligheid als

“overlappende processen en activiteiten” en geven aan dat “overtolligheid systemen meer flexibel, minder broos en meer levensvatbaar maken in een turbulente wereld”. Folke et al (2004: 19) duiden aan dat “Diversiteit en een schijnbare overtolligheid van instituties een centrale rol blijken te spelen in het absorberen van verstoringen, het spreiden van risico’s en het creëren van vernieuwing.”

Volgens Staber en Sydow (2002: 416-417) geeft overtolligheid de mogelijkheid om voor alternatieven te kiezen en biedt het ook ruimte voor een cultuur waarin experimenteren mogelijk is zonder dat dit altijd direct terugverdiend moet worden. Overtolligheid biedt ook de ruimte om met ‘onvoorziene uitdagingen’ om te gaan. De auteurs onderscheiden drie vormen van overtolligheid, namelijk in informatie, taken en relaties. Alle drie de vormen “maken het systeem meer error-vriendelijk en meer positief gestemd ten opzichte van experimenteren, improvisatie en het nemen van risico” (Staber & Sydow, 2002: 416).

2.5.3

LOSSE VERBINDINGEN

‘Losse verbindingen’ betreft de mate waarin verschillende onderdelen van het systeem met elkaar verbonden zijn. Naast losse of zwakke verbindingen, die kunnen bijdragen aan het adaptief vermogen van een systeem, zijn er ook strakke of sterke verbindingen, die contra-adaptief werken. Systemen die georganiseerd zijn volgens strak verbonden elementen streven vaak naar beheersbaarheid en controle en kunnen geschikt zijn als processen heel voorspelbaar zijn en dus altijd eenzelfde verloop hebben.

Volgens Staber en Sydow (2002: 417) is een systeem los gekoppeld “als de elementen enkele gemeenschappelijke variabelen hebben (dus niet teveel overeenkomst), of als de gemeenschappelijke variabelen zwak zijn vergeleken met andere factoren die de elementen beïnvloeden”. Zij voegen eraan toe dat losse verbindingen leiden tot relatieve onafhankelijkheid van eenheden en activiteiten waardoor er voor het aanpassen aan verandering verschillende mogelijkheden en gradaties zijn (Staber en Sydow, 2002: 417).

De losse verbindingen bieden het systeem meer aanpassingsmogelijkheid dan het geval zou zijn bij een meer strak verbonden systeem, het komt het adaptief vermogen ten goede.

Systemen die zijn samengesteld uit los gekoppelde elementen zijn als geheel vrij stabiel terwijl individuele subunits zich vrij gemakkelijk aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

In systemen waarvan de elementen heel strak verbonden zijn, kan een kleine wijziging in de omstandigheden een grote verstoring veroorzaken die snel zijn weg zal vinden door het gehele (strak verbonden) systeem. Hier komt uit voort dat in een systeem bestaande uit losse verbindingen fouten zich minder snel zullen herhalen, in tegenstelling tot een strak georganiseerd systeem dat weinig tot geen alternatieven kent. Ook is het in een systeem met losse verbindingen gemakkelijker afstand te nemen van regels en activiteiten die onder veranderde omstandigheden disfunctioneel zijn geworden. In strak gekoppelde systemen is dit lastig omdat men werkt volgens sterk ingesleten strategieën en patronen. (Staber en Sydow, 2002: 417, 418)

Evenals meervoudigheid kunnen ook de zwakke verbindingen bijdragen aan het delen van kennis. Wanneer een systeemonderdeel zwak is gekoppeld aan zeer uiteenlopende delen van het systeem, heeft het toch toegang tot heel diverse informatiebronnen. Het kenmerk ‘losse verbindingen’ staat ook heel dicht bij het kenmerk overtolligheid, namelijk doordat competenties die wel aanwezig zijn in het systeem, maar niet heel sterk vertegenwoordigd, in zwak verbonden systemen een kans krijgen om behouden te blijven en dus zo nodig in de toekomst benut te worden. Echter als de systemen heel sterk gekoppeld zouden zijn, had de competentie niet stand kunnen houden en was dus ook niet voor de toekomst beschikbaar geweest.

2.5.4

ZELFORGANISATIE

Zelforganisatie wordt door diverse CAS auteurs (Smith & Stacey, 1997; Folke et al., 2004; Anderson, 1999; Dooley, 1997) aangehaald als kenmerk van een Complex Adaptief Systeem. Wat vrijwel alle auteurs gemeen hebben in het definiëren van zelforganisatie is dat het gaat om een vorm van organisatie die geschiedt zonder een centrale aansturing van bovenaf, waarbij geen enkele individuele actor in staat is om het gedrag binnen het systeem eigenstandig geheel te beheersen of sturen. Niet alleen in de theorie over CAS, maar ook daarbuiten is zelforganisatie een veelbeschreven fenomeen. Niet alleen is het veelbeschreven, het is ook een veelvoorkomend fenomeen, want, zo schrijven Gershenson & Heylighen (2003: 7) "self-organization can be everywhere: it just needs to be observed". In een andere publicatie geeft Heylighen (2001: 22) ook al de relatie met het aanpassingsvermogen aan: "Self-organization is basically the spontaneous creation of a globally coherent pattern out of the local interactions between initially independent components. This collective order is organized in function of its own maintenance, and thus tends to resist perturbations. This robustness is achieved by distributed, redundant control so that damage can be restored by the remaining, undamaged sections." Teisman et al. (2009: 9) brengen ook de omgevings sensitiviteit naar voren die zo belangrijk is voor het adaptief vermogen, "zelforganisatie is de reflexieve capaciteit van actoren en (sub)systemen die in staat zijn informatie te ontvangen, coderen, transformeren en opslaan, en het te gebruiken om hun acties te overwegen" even verderop stellen zij ook nog dat "zelforganisatie de interne capaciteit van elementen in een systeem is om zich aan te passen en te ontwikkelen". Dit geeft wederom aan hoe belangrijk zelforganisatie is voor het adaptief vermogen. Teisman et al. (2009: 235, 236) constateren in hun werk vier dimensies van zelforganisatie, uit één van de dimensies blijkt expliciet de relatie tussen zelforganisatie en adaptiviteit, want, zo stellen zij, hoewel zelforganisatie vaak voort komt uit de keus voor behoud van positie en stabiliteit, speelt zelforganisatie ook een rol als men gericht is op verandering en aanpassing aan nieuwe behoeften of omstandigheden. Hoe zelforganisatie nou precies te herkennen is in de praktijk wordt nader uitgewerkt in het operationeel model (hoofdstuk 3).

2.5.5

LEREN

Leren is een belangrijk kenmerk van een CAS, specifiek wanneer het gaat om een systeem waarin mensen de agents zijn en dus ratio en intelligentie een rol spelen. Ervaringen opgedaan in het verleden binnen het CAS of in een ander CAS waar een relatie mee is kunnen als bron van kennis dienen in het heden of de toekomst en zo actoren helpen te bepalen welke keuzes te maken.

Feedback is een belangrijke manier van leren. Deze feedback kan een systeem verkrijgen door na te gaan wat de consequenties zijn van het eigen handelen, de eigen interactie. Wanneer feedback van verschillende interacties vergeleken wordt kunnen patronen ontdekt worden die vertaald kunnen worden in een schema of model. Dit schema kan vervolgens uitgangspunt zijn voor het toekomstig handelen van het CAS. Het CAS blijft continu monitoren welke reacties zijn handelingen teweeg brengt en of het zijn schema's moet aanpassen. (Smith & Stacey, 1997: 81) Om te leren is enige mate van wanorde of rommeligheid en verwarring noodzakelijk. Dit komt de efficiency niet direct ten goede, maar door het positieve effect op leren vergroot het wel de effectiviteit. (Smith & Stacey, 1997: 83)

Staber en Sydow (2002: 410) maken op basis van de ideeën van Argyris en Schön (1978) een onderscheid tussen 'single-loop' en 'double-loop' leren, het gaat hier niet zozeer om het leerproces, maar meer om de gevolgen van het leerproces. Single-loop leren gaat uit van relatief stabiele doelen en focust meer op de middelen om die doelen te bereiken. Bij double-loop leren worden bestaande doelen en ideologieën ter discussie gesteld en mogelijk veranderd en kunnen ook nieuwe regels en methoden voor besluitvorming worden ontwikkeld. De laatste vorm vereist een grotere vorm van reflexiviteit. Dus het kritisch reflecteren van de eigen organisatie of het eigen CAS en de omgeving om te komen tot de meer vergaande gevolgen van double-loop leren. Dit onderscheid is interessant gezien adaptief omgaan met dynamiek in het ene geval vraagt om het aanwenden van andere middelen of het anders aanwenden van middelen en/ of andere strategieën te gebruiken. Echter kan de dynamiek ook dusdanig zijn dat het niet realistisch is om vast te houden aan de bestaande doelen en het ook daaraan aanpassing vereist. Beide vormen van aanpassing geven, afhankelijk van de situatie waarin ze worden waargenomen, blijk van adaptief vermogen.

HOOFDSTUK 3 Methodologie

In dit hoofdstuk staat de methodologie van het onderzoek centraal. In paragraaf 3.1 wordt de opzet en aanpak van het onderzoek toegelicht. Middels figuur 3.3 wordt de structurering van het onderzoek inzichtelijk gemaakt. Tevens wordt aangegeven hoe de verschillende onderdelen van het onderzoek ingevuld worden en de uitkomsten ervan verwerkt in dit rapport. Zo wordt er een toelichting gegeven op de documentanalyse, de interviews, de schriftelijke vragenlijst, de respondentenselectie, het verwerken van de resultaten, het uitvoeren van de analyse en het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit. In paragraaf 3.2 en bijbehorende subparagrafen wordt het operationeel model besproken. In hoofdstuk twee is op basis van de theorie een selectie gemaakt van vijf kenmerken van het adaptief vermogen. Deze vijf kenmerken worden in de diverse subparagrafen vertaald naar waarneembare kenmerken. In de laatste subparagraaf is aandacht voor de relatie tussen de verschillende variabelen van het adaptief vermogen.

3.1

ONDERZOEKSOPZET EN –AANPAK

Dit kwalitatief onderzoek is deductief van aard. In voorgaand hoofdstuk is een aantal variabelen van het adaptief vermogen van een systeem besproken. Aan de hand van de variabelen die verderop in dit hoofdstuk geoperationaliseerd worden, is middels een casestudy het theoretisch omschreven adaptief vermogen onderzocht in de praktijk. Voor de uitvoering van het onderzoek is een casus geselecteerd (zie § 1.6 voor de casusselectie en voor meer informatie over de casus zelf § 4.1) en binnen die casus een aantal respondenten. Het overgrote deel van de data die verzameld is, komt voort uit interviews met actoren binnen het systeem. De afname van interviews is aangevuld met een schriftelijke vragenlijst. Daarnaast is in beperkte mate ook informatie verkregen uit documentanalyse. Hoewel het adaptief vermogen centraal staat in dit onderzoek zijn er nog twee andere belangrijke aspecten in dit onderzoek, namelijk de dynamiek waarmee het systeem geconfronteerd wordt en eventuele aanpassingen die worden gedaan naar aanleiding van de dynamiek. In de figuur 3.2 op de volgende pagina wordt weergegeven hoe de drie onderdelen zich tot elkaar verhouden.

Documentanalyse

Documentanalyse is in dit onderzoek ingezet voor het (in eerste aanleg) opstellen van de respondentenselectie (zie één van de volgende subparagrafen), het voorbereiden van de interviews en gedeeltelijk voor de casusbeschrijving (§ 4.1).

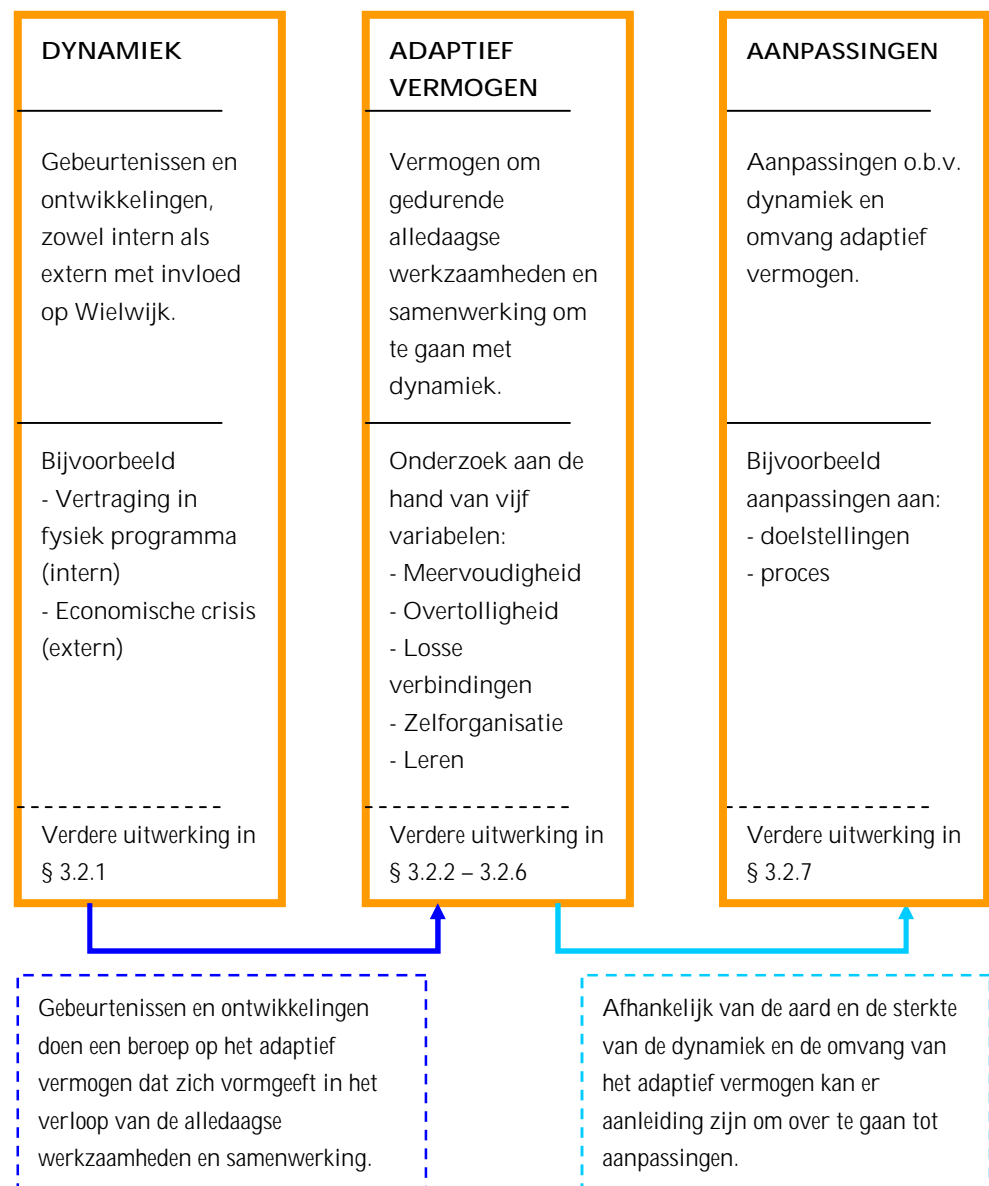
De documentanalyse heeft inzicht verschaft in de samenstelling van het systeem, dus de partijen die deel uit maken van het systeem, de doelen en belangen van het systeem als geheel en van de partijen binnen het systeem individueel, en de positie van partijen binnen het systeem. Deze analyse is grotendeels voorafgaand aan de interviewronde uitgevoerd.

Deze analyse heeft de onderzoeker van de nodige achtergrondinformatie voorzien om als stevige gesprekspartner de interviewronde in te gaan. Maar voordat de interviewronde startte is de informatie in een gesprek met de wijkmanager geverifieerd. Daarnaast is de documentanalyse ook gebruikt om voorafgaand aan de interviews inzicht te krijgen in de dynamiek waarmee het systeem de afgelopen jaren is geconfronteerd. Vragen als; “welke gebeurtenissen en ontwikkelingen, groot en klein, heeft het systeem te verduren gekregen?” en “wat zijn mijlpalen die binnen het project benoemd worden en waarom?” stonden centraal, wederom met als doel een goede gesprekspartner te zijn in de interviews en op deze wijze zoveel en volledig mogelijk de benodigde data te verkrijgen.

Tot slot was ook de intentie van documentanalyse gebruik te maken om, indien wenselijk, informatie verkregen in interviews nader te verifiëren en, voor zover dit het geval zou zijn, documenten waarnaar door respondenten in de interviews is verwezen te raadplegen. Dit is echter niet aan de orde geweest.

Figuur 3.3

Weergave van de drie pijlers waar het onderzoek op gebaseerd is en hoe deze zich tot elkaar verhouden. De drie pijlers vormen ook het uitgangspunt voor de presentatie van de resultaten en de analyse ervan in hoofdstukken vier en vijf.



Interviews

De data in dit onderzoek zijn voor het overgrote deel afkomstig uit interviews.

De interviews zijn afgenomen bij partijen die direct betrokken zijn bij de formulering, uitvoering en bewaking van het programma 'Wielwijk biedt Perspectief'.

In een vroeg stadium van het onderzoek heeft een interview plaatsgevonden voor de definitieve bepaling van de casusselectie (zie § 1.6). Ook heeft er voorafgaand aan de interviewronde voor de dataverzameling over het adaptief vermogen van het systeem 'Wielwijk biedt Perspectief' een interview plaatsgevonden met één van de projectmanagers van het projectbureau Wielwijk. Doel van dit interview was om ter voorbereiding op de interviewronde de inmiddels ontstane perceptie van het programma en van de betrokken partijen te verifiëren en een voorzet te maken om de dynamiek in beeld te brengen. In de interviewronde is er bij zestien personen een interview afgenomen (in onderstaande paragraaf een toelichting op de respondentenselectie). De interviews waren semigestructureerd van aard. Uitgangspunt bij de interviews was respondenten te vragen naar de dynamiek die bepalend is geweest voor de ontwikkeling van Wielwijk de afgelopen jaren (vanaf 2005, dit is het jaar waarin de visie, die uitgangspunt is geweest voor het programma, is opgesteld, zie ook de casusbeschrijving in § 4.1). Hierover is met respondenten verder gepraat aan de hand van vragen als 'Wat betekende de gebeurtenissen en ontwikkelingen voor Wielwijk?', 'Hoe is er door betrokkenen op gereageerd?' en 'Heeft het geleid tot aanpassing van één of meerdere (sub)doelen of veranderingen in proces, samenstelling van het netwerk etc.?'.

In de beantwoording van voorgenoemde vragen is een aantal variabelen van het adaptief vermogen de revue gepasseerd, er is echter ook specifiek gevraagd naar de variabelen van het adaptief vermogen, zoals uitgewerkt in het theoretisch kader en waarneembaar en meetbaar gemaakt in de operationalisering (zie § 3.2). Dit onder het mom van het verloop van de alledaagse werkzaamheden en de samenwerking met andere partijen binnen de wijk. Voor het achterhalen van alle waarneembare variabelen van het adaptief vermogen is, op basis van de operationalisering, een checklist opgesteld. Alle items verwerken in de vragenlijst zou veel overbodige vragen opleveren gezien heel veel items al in het gesprek naar voren komen zonder er expliciet naar te vragen. De checklist heeft de onderzoeker helpen bewaken dat alle benodigde data verzameld is. In bijlage 2 is de interviewhandleiding opgenomen, met tevens de checklist gebaseerd op de operationalisering.

Schriftelijke vragenlijst

Gedurende het interview is respondenten ook een korte schriftelijke vragenlijst voorgelegd met zowel gesloten als open vragen. De vragen hebben betrekking op enkele variabelen van het adaptief vermogen en zijn gebaseerd op (enkele onderdelen uit) de operationalisering. Het invullen van de schriftelijke vragenlijst door de respondent vond normaliter plaats na de eerste openingsvraag waarin de respondent heeft kunnen vertellen wat zijn werkzaamheden, specifiek in Wielwijk, inhouden. Beantwoording van deze eerste vraag wekt bij de respondenten enthousiasme op en creëert een prettige sfeer voor de rest van het gesprek (los van de waardevolle informatie die het ook oplevert). Alvorens werd over gegaan naar de kern van het gesprek over de dynamiek en de variabelen van het adaptief vermogen is de vragenlijst voorgelegd. De vragenlijst is m.n. bedoeld om snel feitelijke informatie in te winnen. De vragen hebben betrekking op de samenwerkingsrelaties binnen het systeem, de deelname aan deelprogramma's en geformuleerde doelen. De informatie die verschaft werd door invulling van de vragenlijst is soms ook gebruikt in het verdere verloop van het gesprek. Zo wordt in de vragenlijst gevraagd naar het centraal gezag, iets wat later

in het interview opnieuw aan de orde komt wanneer gesproken wordt over het verloop van de alledaagse werkzaamheden en de samenwerking. De gehanteerde schriftelijke vragenlijst is opgenomen in bijlage 3.

Respondentselectie

De respondentselectie in dit onderzoek is gebaseerd op een selecte steekproef. De selectie van respondenten betrokken bij het programma 'Wielwijk biedt Perspectief' is enigszins vergemakkelijkt door één van de criteria die gehanteerd is bij de casusselectie, namelijk dat het programma beheersbaar en behapbaar moet zijn (niet te groot, zodat het onderzoek binnen de vastgestelde termijn uitgevoerd kan worden). Dit resulteert in een relatief beperkt aantal betrokken partijen. Van alle betrokken partijen zijn in dit onderzoek vooral diegenen meegenomen die de kern van de samenwerking vormen rondom het programma in Wielwijk. Criterium was wel om de selectie van partijen te spreiden over partijen betrokken bij de formulering, uitvoering en bewaking van het programma.

Daarnaast was uitgangspunt om zowel met betrokken professionele partijen te spreken als met vertegenwoordigers van bewonersbelangen, maar niet met bewoners zelf, tenzij daar gedurende het verloop van het onderzoek alsnog aanleiding toe wordt gegeven. In eerdere ontmoetingen met bewoners in de wijk voor werkzaamheden door Arcadis is de indruk gewekt dat het belang van veel bewoners zich beperkt tot een heel klein deel in de wijk. Door te praten met vertegenwoordigers van bewoners wordt de scope op het niveau van de wijk en de invloeden van buitenaf beter behouden.

Bij de selectie van respondenten is verder gestreefd naar een spreiding van de respondenten over de verschillende betrokken professionele disciplines. Zo zijn er respondenten betrokken op het gebied van werken, wonen, leren, vrije tijd, welzijn en leefbaarheid. Op basis van een analyse van het programma is een eerste selectie van respondenten opgesteld. Deze selectie is voorgelegd aan een van de projectmanagers van het projectbureau Wielwijk, met als doel de volledigheid van de lijst te laten beoordelen. Dit resulteerde in enkel kleine aanpassingen, maar is wel uitgangspunt geweest voor het inplannen van de eerste interviews. Op basis van een gesprek met zojuist genoemde projectmanager zijn nog twee extra partijen benaderd voor een interview, één op het gebied van sport en één met betrokkenheid vanuit de fysieke opgave. De volledige lijst van respondenten is opgenomen in bijlage 4.

Resultaten

In hoofdstuk vier worden de resultaten van de interviews weergegeven. Deze worden gepresenteerd op basis van de structuur aangegeven in figuur 3.2: dynamiek, adaptief vermogen en aanpassingen.

Alle door respondenten genoemde dynamiek wordt in een overzicht gepresenteerd en toegelicht. Er wordt aangegeven hoe vaak dezelfde dynamiek door verschillende respondenten is genoemd.

Het adaptief vermogen wordt gemeten aan de hand van de vijf variabelen. Voor elke variabele zijn op twee of drie items punten te scoren. In § 3.2 worden deze scores nader toegelicht. De resultaten met betrekking tot het adaptief vermogen worden aan de hand van de scores in tabelvorm gepresenteerd. Omdat dit is een sterk geobjectiverde en gekwantificeerde manier van onderzoeken en resultaten presenteren is worden in een toelichting de kwantitatieve scores geïnterpreteerd in meer kwalitatieve termen. Hiermee wordt een goed uitgangspunt geboden voor de analyse van de scores in hoofdstuk vijf. Als er kanttekeningen zijn bij de resultaten, bijvoorbeeld omdat sommige scores lastiger

meetbaar bleken dan vooraf verondersteld werd, dan zal er in de resultaten melding van gemaakt worden.

Net als bij de dynamiek zal ook van de door respondenten genoemde ‘aanpassingen’ een overzicht worden gegeven aangevuld met de benodigde toelichting.

Analyse

In hoofdstuk vijf worden de in hoofdstuk vier gepresenteerde resultaten geanalyseerd. Waar in hoofdstuk vier de resultaten van de drie pijlers uit figuur 3.2 onafhankelijk van elkaar worden gepresenteerd, worden de drie pijlers in hoofdstuk vijf juist met elkaar in verband gebracht. Welke aanpassingen hebben plaatsgevonden en op basis van welke dynamiek? En welke variabelen van het adaptief vermogen hebben een rol gespeeld in het komen tot deze aanpassing? In de analyse wordt dus gezocht naar verbanden tussen de resultaten binnen de verschillende pijlers en verklaringen voor opvallende resultaten of verbanden voortkomend uit de resultaten. De data is voor een groot deel al vooraf gecodeerd door de manier waarop de variabelen van het adaptief vermogen zijn geoperationaliseerd (§ 3.2.2 – 3.2.6). Maar bijvoorbeeld het waarnemen van het type aanpassing (§ 3.2.7) wordt gedeeltelijk achteraf gecodeerd. Wanneer de analyse wordt afgerond moeten ook alle deelvragen kunnen worden beantwoord.

Betrouwbaarheid

Voor het gebruik van de uitkomsten van het onderzoek is het van groot belang dat het onderzoek en de uitkomsten betrouwbaar tot stand komen. Hiervoor zijn de nauwkeurigheid waarmee dit gebeurt en de consistentie van groot belang. Deze nauwkeurigheid en consistentie moeten ook expliciet gemaakt worden zodat het onderzoek navolgbaar en herhaalbaar is. (Van Thiel, 2007: 55, 56 en 165)

Om de betrouwbaarheid te verhogen zijn in dit onderzoek de stappen die genomen worden zo veel mogelijk vastgelegd en beargumenteerd. Die stappen blijken vooral heel sterk in dit hoofdstuk, waarin het proces omschreven wordt (§ 3.1) en ook de inhoudelijke punten waarnaar onderzoek wordt uitgevoerd uitgebreid behandeld worden (§ 3.2). Voor de verdere uitvoering van het onderzoek en de verslaglegging is hetgeen vastgelegd in dit hoofdstuk uitgangspunt (bijv. hoe resultaten presenteren en hoe analyse uitvoeren).

Nauwkeurigheid

Voor de nauwkeurigheid is het van belang dat “de meetinstrumenten zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabelen meten en onderscheid kunnen maken tussen verschillende waarden” (Van Thiel, 2007: 55). In dit onderzoek zijn de interviewvragen, de checklist en de schriftelijke vragenlijst de meetinstrumenten. De inhoud van deze meetinstrumenten is gebaseerd op de operationalisering. Zowel de waarnemingen die geformuleerd zijn om de variabelen in de praktijk te toetsen als de waarden die de waarnemingen kunnen aannemen zijn opgenomen in de checklist.

Van alle interviews is, na instemming door de respondent, een geluidsopname gemaakt. Hierdoor werd het mogelijk de letterlijke uitspraken van respondenten in het onderzoek mee te nemen. Er is dus geen informatie uit de interviews verloren gegaan door de onvolledigheid die ontstaat wanneer enkel aantekeningen gemaakt worden (die zijn nooit allesomvattend). Op deze wijze zijn in het onderzoek met de gekozen meetinstrumenten nauwkeurig de verschillende variabelen gemeten.

Consistentie

Bij consistentie is het de vraag of onder dezelfde omstandigheden dezelfde meting zal leiden tot dezelfde bevindingen (Van Thiel, 2007: 55). Deze vraag is helaas niet zondermeer en volmondig met 'ja' te beantwoorden. Iets wat ook gelegen is in de aard van het onderzoek, namelijk dat het kwalitatief onderzoek betreft. In het interview is respondenten gevraagd naar 'belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen voor de ontwikkeling van Wielwijk sinds 2005'. Gezien het een periode van vijf jaar betreft en een interview maar anderhalf uur duurt, is het dus niet mogelijk om te komen tot een allesomvattende limitatieve opsomming van relevante gebeurtenissen en ontwikkelingen. De respondent bepaalt welke gebeurtenissen en ontwikkelingen hij of zij wel noemt en welke niet. Als onderzoeker was er nog wel één aanvullend beoordelingscriterium, namelijk dat het moet gaan om gebeurtenissen en ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn (geweest) op de realiseerbaarheid van de doelstellingen, binnen het programma of één of meer van de deelprogramma's. Het is echter mogelijk dat een respondent onder dezelfde omstandigheden en met dezelfde meting (interviewvragen en schriftelijke vragenlijst) toch andere gebeurtenissen noemt. Echter hoeft dit niet direct te leiden tot andere uitkomsten. Hoewel de gebeurtenissen en ontwikkelingen belangrijk zijn, is nog meer van belang hoe er vervolgens door 'het systeem' op gereageerd is. Verschillende gebeurtenissen en ontwikkelingen hoeven niet per se te leiden tot andere reacties of andere variabelen van het adaptief vermogen die een rol spelen. In de selectie van respondenten is gekozen voor een vrij grote groep respondenten in verhouding tot het aantal direct betrokken partijen bij het programma. Tevens is gekozen voor een spreiding over verschillende disciplines (zie § 3.1 subparagraaf 'Respondentselectie'). Door deze keus voor een vrij groot aantal respondenten die een diversiteit aan betrokken disciplines vertegenwoordigen, was het mogelijk een groot aantal gebeurtenissen en ontwikkelingen en aanpassingen in beeld te brengen. Het risico voor de betrouwbaarheid van het onderzoek als gevolg van de keus van respondenten in het wel of niet noemen van een gebeurtenis of ontwikkeling neemt hiermee sterk af.

Validiteit

Validiteit betreft de aannemelijkheid en geldigheid van uitkomsten enerzijds (interne validiteit) en de generaliseerbaarheid en overdraagbaarheid anderzijds (externe validiteit) (Van Thiel, 2007: 56, 57).

Wat betreft de interne validiteit moet bewaakt worden dat ook echt wordt gemeten wat beoogd wordt te meten in het onderzoek. Centraal in het onderzoek staat het adaptief vermogen, aan de hand van theorie hierover is een keus gemaakt uit een aantal variabelen. Deze variabelen zijn waarneembaar en meetbaar gemaakt in de operationalisering ervan in § 3.2.1- 3.2.7. Deze operationalisering is het uitgangspunt geweest voor de interviewhandleiding en de schriftelijke vragenlijst. De al eerder genoemde checklist bevat (verkort) alle vooraf geformuleerde waarnemingen en de waarden die zij kunnen aannemen. Zo is getracht te waarborgen dat ook wordt gemeten wat in dit onderzoek beoogd wordt te meten. Tijdens de uitwerking van de operationalisering die zeer bepalend is voor het 'meten wat je wilt meten', is er door verschillende personen binnen de opdrachtgevende organisatie en binnen de universiteit meegekeken en meegedacht over de waarnemingen geformuleerd voor de verschillende variabelen en de waarden die de waarnemingen aan kunnen nemen. De kritische blik van deze personen heeft de validiteit vergroot. In alle fasen van dit onderzoek is teruggeblikt op de hoofd- en deelvragen die

centraal staan in het onderzoek, dit om de focus hierop te behouden. Uiteindelijk zijn dat toch de vragen die middels dit onderzoek beantwoord moeten worden.

Ten aanzien van de interviews nog de opmerking dat in de interviewhandleiding ook is vastgelegd hoe het onderzoek bij de respondent wordt geïntroduceerd, zodat alle respondenten hetzelfde uitgangspunt hebben wanneer ze aan het interview beginnen. De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Aangezien dit onderzoek gebaseerd is op één casus is generalisatie op basis van dit onderzoek niet mogelijk (zie § 1.5). Wel probeert dit onderzoek de deur voor generaliseerbaarheid open te houden. Door alle stappen die genomen zijn in dit onderzoek zo expliciet mogelijk vast te leggen moet het mogelijk zijn het onderzoek te reproduceren. Bij een voldoende aantal casussen zou men alsnog over kunnen gaan tot generaliserende uitspraken.

3.2

OPERATIONEEL MODEL

In figuur 3.2 (§ 3.1) is aangegeven wat de drie pijlers zijn waar het onderzoek op gebaseerd is: dynamiek, adaptief vermogen en aanpassingen. Wat we precies verstaan onder deze begrippen en (definitie), hoe ze zijn waar te nemen in de praktijk en welke waarden ze kunnen aannemen is omschreven in de § 3.2.1 tot en met 3.2.7. De definities die genoemd worden, worden niet gezien als de enige juiste definitie, maar zijn wel de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Voor de operationalisering van het adaptief vermogen zijn de vijf variabelen zoals beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) uitgangspunt.

Vijfpuntsschaal

Voor alle waarnemingen die benoemd worden in de operationalisering van het adaptief vermogen (§ 3.2.2 – 3.2.6) is ook vooraf vastgesteld welke waarden zij kunnen aannemen. Elke waarneming kan vijf waarden aannemen. Deze waarden zijn soms kwalitatief en soms kwantitatief van aard. Uiteindelijk wordt voor elke waarde een vertaling gemaakt naar een score op een vijfpuntsschaal. Score één duidt op een lage bijdrage aan het adaptief vermogen, score vijf juist op een hele hoge bijdrage aan het adaptief vermogen.

Voor alle waarnemingen geldt dat op basis van elk individueel interview een score kan worden toegekend aan de waarneming. Omdat het adaptief vermogen van het systeem wordt onderzocht kan voor elke waarneming een score voor het systeem als geheel worden berekend door het gemiddelde van alle individuele scores te berekenen.

In twee gevallen, variabele C (deelname aan ontmoeting, zie § 3.2.2) en variabele K (terugkoppeling evaluatie in het systeem, zie § 3.2.6), wordt afgeweken van de zojuist omschreven score op de vijfpuntsschaal. Hier kan ook een score van één tot en met vijf behaald worden, maar dan door cumulatie van punten. Dit wordt nog toegelicht bij de omschrijving en toelichting van de variabelen zelf (§ 3.2.2 en 3.2.6).

Een vijfpuntsschaal kent doorgaans een verloop van één uiterste naar een ander uiterste, met daar tussenin drie scores die het logische verloop van het ene uiterste naar het andere uiterste vormgeven. Dit impliceert dat het ene uiterste wijst op een laag adaptief vermogen en het andere uiterste op een hoog adaptief vermogen. Gezien het niet altijd de uitersten zijn die meest bevorderlijk zijn voor het adaptief vermogen, wordt op sommige plekken afgeweken van het verloop van de vijfpuntsschaal tussen twee uitersten. Bijvoorbeeld als het gaat om de frequentie van evaluatie. Het logische verloop tussen twee uitersten zou zijn van 'geen evaluatie' (score 1) naar 'heel veel evaluatie' (of bijvoorbeeld maandelijkse evaluatie) (score 5). In paragraaf 3.2.6 wordt duidelijk dat hiervan wordt afgeweken.

De afwijking geldt voor de mate waarin samenwerking is vastgelegd in contracten en overeenkomsten en hier aanspraak op wordt gemaakt (§ 3.2.4, variabele G), de aanwezigheid en uitoefening van het centraal gezag in het systeem (§ 3.2.5, variabele H) en de frequentie van evaluatie (§ 3.2.6, variabele J).

In het onderzoek was het streven om de waarden die een waarneming aanneemt door de respondent te laten bepalen, zonder dat interpretatie van de interviewdata door de onderzoeker noodzakelijk is. Dit is zoveel mogelijk gerealiseerd door ver door te vragen tijdens de interviews aan de hand van checklist die is opgesteld op basis van de operationalisatie (zie § 3.1 subkop Interviews).

Wanneer het adaptief vermogen van een systeem zich op een dusdanig niveau bevindt dat een systeem adaptief te noemen is, valt niet eenvoudig objectief en kwantitatief vast te stellen. De scores zijn dan ook bedoeld om een mate van adaptief vermogen aan te geven, niet om een oordeel 'voldoende of onvoldoende adaptief vermogen' te vellen. Hoewel in dit onderzoek maar één casus wordt onderzocht zou bij eventuele herhaling van het onderzoek in de toekomst een vergelijk plaats kunnen vinden op basis van de scores.

Het adaptief vermogen

De scores voor het adaptief vermogen wordt op een drietal niveaus berekend. Het adaptief vermogen (niveau 1) is opgebouwd uit vijf variabelen (niveau 2) en elke variabele wordt getypeerd door twee of drie waarnemingen (niveau 3). Het berekenen van de scores begint op niveau drie, per waarneming de is opgenomen in de operationalisering kan je een score toekennen. Niveau twee is een aggregatie van alle waarnemingen die onder één van de vijf variabelen vallen. Zo is bijvoorbeeld voor variabele meervoudigheid een drietal een drietal waarnemingen geformuleerd, de gemiddelde score van de drie waarnemingen is een score op niveau twee. Op niveau één wordt de gemiddelde score berekend van de vijf variabelen, zo kom je tot één totaalscore voor het adaptief vermogen. Op alle drie de niveaus zijn scores berekend, zowel op het niveau van de individuele respondent (of de functie of organisatie die hij/zij vertegenwoordigd) als voor het systeem als geheel. Het niveau van het systeem is uiteindelijk waar het om draait aangezien het adaptief vermogen van het systeem wordt onderzocht. Of heel precies gezegd, het adaptief vermogen voortkomend uit het samenspel van actoren actief in het systeem. In hoofdstuk vier dat gaat over de resultaten worden de scores gepresenteerd en vergeleken. In de analyse (hoofdstuk 5) worden de scores vergeleken met de mate waarin de variabelen een rol spelen in het komen tot aanpassing.

3.2.1

DYNAMIEK

In dit onderzoek wordt gesproken over dynamiek. Zoals in paragraaf 1.2 als is aangehaald wordt met dynamiek geduid op gebeurtenissen en ontwikkelingen, zowel binnen als buiten het systeem, die van invloed (kunnen) zijn (geweest) op de realiseerbaarheid van de doelstellingen.

Een goed voorbeeld van dynamiek is de escalerende onrust tussen Molukse en Marokkaanse jongeren in de Culemborgse wijk Terweijde rond de laatste jaarwisseling. Een dergelijke gebeurtenis kan van grote invloed zijn op bijvoorbeeld de leefbaarheid in de betreffende wijk. Doelstellingen die je op dat moment nastreeft ten aanzien van de leefbaarheid komen hierdoor sterk onder druk te staan. Een ander voorbeeld is het sluiten van bijvoorbeeld een fabriek aan de rand van een wijk waarin veelal laaggeschoolde mensen wonen met een laag inkomen. Het is in een dergelijk geval voor de hand liggend

dat een aanzienlijk aantal mensen in die wijk zijn baan verliest. Doelstellingen ten aanzien van werkgelegenheid en werkloosheid komen onder druk te staan en daarnaast is het zeer goed denkbaar dat de sociale rust dan wel onrust in de wijk beïnvloed wordt. Anderzijds kunnen er ook gevolgen van landelijk beleid in een wijk doorwerken. Stel bijvoorbeeld dat besloten wordt om lidmaatschap bij een sportvereniging voor kinderen tot 12 jaar volledig te subsidiëren. In wijken waar veel gezinnen met een laag inkomen wonen wordt de toegankelijkheid tot sportvoorzieningen daarmee enorm vergroot. Waardoor het bijvoorbeeld denkbaar is dat kinderen positiever oordelen over de activiteiten in de wijk, ontmoetingsmogelijkheden vergroot worden, sociale vaardigheden verbeteren en de gezondheid van kinderen verbetert door de fysieke inspanning. Doelstellingen op dit gebied worden dan opeens veel gemakkelijker gerealiseerd.

Ook in de literatuur blijft dynamiek, zij het onder diverse terminologie, niet onbesproken. Als in de literatuur gesproken wordt over cruciale momenten of 'tipping points' worden al snel kenmerken genoemd als onomkeerbare verandering (Schnellhuber et al. In: Wall, 2007: 2297) en kleine oorzaken met grote gevolgen (Gladwell, 2000). Ook Teisman (1992: 123) schrijft over cruciale momenten, maar deze hebben betrekking op besluitvorming, deze wordt als cruciaal aangemerkt als ze bindend zijn en andere actoren zich er niet aan kunnen onttrekken. In dit onderzoek wordt voor een afwijkende definitie voor dynamiek gekozen die beter aansluit bij de vraag die centraal staat.

Definitie: alle gebeurtenissen en ontwikkelingen, zowel intern als extern, die (vermoedelijk) een kans of bedreiging zijn of zijn geweest voor het realiseren van de gestelde (sub)doelstellingen binnen de gestelde termijn en met de voorgenomen middelen en partijen en met gewenst beoogd effect.

Hoewel zo veel mogelijk de term dynamiek wordt gehanteerd wordt in dit rapport in een aantal gevallen ook gesproken over 'gebeurtenissen en ontwikkelingen' gezien deze terminologie beter aansluit bij de respondenten die bij het onderzoek betrokken zijn. Het aantal en de diversiteit van gebeurtenissen en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het realiseren van (sub)doelstellingen is heel groot. Het is dan ook niet de bedoeling om bij voorbaat een limitatieve opsomming te maken van de gebeurtenissen en ontwikkelingen. Bij wijze van indicatie is een aantal mogelijk waar te nemen gebeurtenissen en ontwikkelingen hieronder opgesomd. Echter alle andere gebeurtenissen en ontwikkelingen die zijn genoemd door respondenten en vallen binnen de gestelde definitie zijn ook meegenomen in het onderzoek.

Voorbeelden van dynamiek

INTERNE DYNAMIEK

- § Vertraging fysiek programma (beïnvloedt ook andere deelprogramma's)
- § Acties in de wijk tegen besluit tot uitzetting Kosovaars gezin (besluit is externe dynamiek)
- § Bezoek van BN'ers aan de wijk, zoals Leontien Zijlaard van Moorsel in het kader van Wielwijk Fietst.

EXTERNE DYNAMIEK

- § Economische crisis waardoor bijvoorbeeld de werkloosheid in de wijk stijgt.
- § Nieuwe gemeenteraad en kabinet als gevolg van verkiezingen met (mogelijk) nieuwe ideeën en nieuw beleid.
- § Het feit dat Wielwijk Vogelaarwijk is geworden.
- § Bezuinigingen in corporatiesector.

In de interviews met respondenten is gevraagd naar gebeurtenissen en ontwikkelingen die belangrijk zijn geweest voor de ontwikkeling van Wielwijk. Het is aan de onderzoeker om te bepalen of het ook daadwerkelijk gaat om dynamiek die ook van invloed is geweest (of zou kunnen zijn) op de realiseerbaarheid van de (sub)doelstelling(en).

3.2.2**MEERVOUDIGHEID**

Meervoudigheid is in het theoretisch kader besproken in paragraaf 2.5.1.

Definitie: Actoren in het systeem ontmoeten elkaar in verschillende settings om over (verschillende) aspecten gerelateerd aan het systeem te praten.

Wat moet waarneembaar zijn?

Waarneming	A. Samenwerkingsrelaties met actoren binnen het systeem
Betekenis voor adaptief vermogen	Hoe meer samenwerkingsrelaties met verschillende actoren hoe meer bevorderlijk voor de meervoudigheid (en dus het adaptief vermogen).
Meetbaarheid	Gem. aantal samenwerkingsrelaties binnen systeem: § Minder dan 8 partijen (score 1) § 8-10 partijen (score 2) § 11 – 13 partijen (score 3) § 14 - 16 partijen (score 4) § 17 of meer partijen (score 5)

Waarneming	B. Contact in kader van welk(e) deelprogramma('s)?
Betekenis voor adaptief vermogen	Meer dan één deelprogramma bevordert ontmoeten in verschillende settings en is dus bevorderlijk voor de meervoudigheid (en dus het adaptief vermogen).
Meetbaarheid	Aantal deelprogramma's waarin geparticipeerd wordt: § 1 of 2 deelprogramma's (score 1) § 3 deelprogramma's (score 2) § 4 deelprogramma's (score 3) § 5 deelprogramma's (score 4) § 6 of 7 deelprogramma's (score 5)

Waarneming	C. Deelname aan ontmoeting
Betekenis voor adaptief verm.	Hoe meer verschillende vormen van ontmoeting worden benut, hoe groter de meervoudigheid (en dus het adaptief vermogen).
Meetbaarheid	Per vorm van ontmoeting één punt met maximum van vijf punten: § Formeel periodiek overleg in kader van Wielwijk biedt perspectief § Formeel niet- periodiek overleg in kader van Wielwijk biedt perspectief § Formeel overleg niet in het kader van Wielwijk biedt perspectief, maar wel met actoren betrokken bij Wielwijk biedt perspectief § Informele ontmoeting in kader van Wielwijk biedt perspectief § Informele ontmoeting niet in kader van Wielwijk biedt perspectief, maar wel met actoren betrokken bij Wielwijk biedt perspectief.

Toelichting

A. Samenwerkingsrelaties binnen het systeem: in de schriftelijke vragenlijst wordt gevraagd met welke partijen wordt samengewerkt in het kader van de werkzaamheden die de respondent (zijn organisatie) verricht in het kader van het programma in Wielwijk. Er worden zeventien partijen genoemd, daarnaast kan de respondent zelf nog aanvullingen doen (zie bijlage 3). Voor de score op deze waarneming zijn de zeventien partijen (met mogelijkheid tot aanvulling) uitgangspunt. Hoe meer partijen, hoe hoger de score, omdat het als bevorderlijk voor het adaptief vermogen wordt beschouwd.

In tegenstelling tot variabelen B en C (hieronder) is het aantal samenwerkingsrelaties niet zozeer een weergave van de meervoudigheid van relaties maar meer van het aantal en de diversiteit van de samenwerkingsrelaties.

B. Contact in het kader van welke deelprogramma's: in het programma zijn zeven deelprogramma's opgenomen, bestaande uit vier ladders voor sociale stijging en drie aanvullende projecten (zie § 4.1 casusbeschrijving). Wanneer de participatie in het aantal deelprogramma's toeneemt, bevordert dit het adaptief vermogen en wordt een hogere score toegekend. Ook deze score wordt bepaald op basis van de schriftelijke vragenlijst. De deelprogramma's waaraan actoren deelnemen leveren verschillende settings van ontmoeting op en verschillende aspecten waarover gesproken wordt, daarmee geeft het een indicatie van meervoudigheid.

C. Deelname aan ontmoeting: in het interview wordt hiernaar gevraagd aan de hand van de gespreksstof over het verloop van de alledaagse werkzaamheden en de samenwerking, ondersteund door de checklist. De bepaling van de score is hier enigszins afwijkend. Er is geen sprake van een vijfpuntsschaal, maar er zijn vijf vormen van ontmoeting omschreven. Voor elke vorm van ontmoeting die van toepassing is voor een respondent kan één punt gescoord worden. Gezien de vijf opties is ook hier de score maximaal vijf. Indien geen van de vormen van ontmoeting aan de orde is, wat zeer onwaarschijnlijk is in de praktijk, dan wordt toch de minimale score van één punt toegekend (dit vanwege consistentie in puntentoekenning op een schaal van één tot vijf).

De verschillende vormen van ontmoeting bevorderen het ontmoeten in verschillende settings en geven daarmee een indicatie van de meervoudigheid.

3.2.3

OVERTOLLIGHEID

Overtolligheid is in het theoretisch kader besproken in paragraaf 2.5.2.

Definitie: Aanwezigheid van expertise en/of middelen binnen het systeem, of binnen direct bereik van het systeem, die niet of zeer beperkt worden benut door het systeem, maar wel beschikbaar zijn voor het systeem als het systeem een beroep op ze doet.

Wat moet waarneembaar zijn?

Waarneming	D. Aanwezigheid van benodigde expertise binnen het systeem of direct beschikbaar (binnen of buiten het systeem)
Betekenis voor adaptief vermogen	Aanwezigheid of directe beschikbaarheid van alle benodigde expertise en het eventueel gemakkelijk inschakelen van aanvullende expertise bevordert de overtolligheid en dus het adaptief vermogen.
Meetbaarheid	Mate waarin expertise aanwezig of beschikbaar is: <ul style="list-style-type: none"> • Meerdere (verschillende) expertises zijn niet beschikbaar (score 1) § Eén expertise is niet aanwezig of direct beschikbaar en kan niet gemakkelijk worden aangevuld (score 2) § Eén expertise is niet aanwezig of direct beschikbaar maar kan gemakkelijk worden aangevuld (score 3) § Geen gebrek aan beschikbaarheid van expertise, maar evt. noodzakelijke aanvulling lijkt lastig (score 4) § Geen gebrek aan beschikbaarheid van expertise en evt. aanvulling kan gemakkelijk gerealiseerd worden (score 5)

Waarneming	E. Inschakelen benodigde aanvullende middelen (excl. expertise) en faciliteiten
Betekenis voor adaptief vermogen	Hoe gemakkelijker en sneller de benodigde aanvullende middelen ingeschakeld kunnen worden, hoe beter overtolligheid beschikbaar is en dat heeft een positieve uitwerking op het adaptief vermogen.
Meetbaarheid	Inschakelen benodigde aanvullende middelen en faciliteiten: <ul style="list-style-type: none"> § Niet mogelijk (score 1) § Moeizaam en traag (score 2) § Weinig inspanning, maar traag (score 3) § Snel maar met veel inspanning (score 4) § Snel en gemakkelijk (score 5)

Toelichting

D. Aanwezigheid van benodigde expertise binnen het systeem: rondom het programma in Wielwijk heeft zich op het eerste oog een zeer divers 'team' van organisaties en deskundigen gevormd, allemaal om bij te dragen aan het oplossen van een deel van de problematiek in de wijk. Vraag is echter of er zich situaties hebben voorgedaan waaruit bleek dat er deskundigheid ontbreekt of niet direct beschikbaar is, en hoe ermee om wordt gegaan (is aanvulling gemakkelijk in te schakelen?). Ook voor de toekomst wordt gevraagd of de respondent verwacht dat de aanwezige deskundigheid toereikend is. Dit item is opgenomen in de checklist. Er is bewust voor gekozen om niet alleen de aanwezigheid binnen het systeem te toetsen, maar ook directe beschikbaarheid als positief voor het

adaptief vermogen te bestempelen, gezien het niet realistisch en efficiënt is om aanwezigheid van alle benodigde expertise binnen het systeem na te streven.

E. Inschakelen benodigde aanvullende middelen en faciliteiten: tijdens het uitvoeren van de (dagelijkse) werkzaamheden kan er al dan niet spontaan blijken dat benodigde middelen of faciliteiten ontbreken. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een vergaderruimte, financiële middelen en kopieerapparatuur om promotiemateriaal voor een evenement te drukken. Expertise valt niet onder dit punt, dat is al opgenomen onder punt D. Onder punt D draait het dus om de mensen en onder dit punt, punt E, gaat het om niet mensgerelateerde aspecten, middelen en faciliteiten. Van belang voor het adaptief vermogen is het gemak en de snelheid waarmee inschakelen van benodigde aanvullende middelen en faciliteiten te realiseren is. Dit item is opgenomen in de checklist.

3.2.4

LOSSE VERBINDINGEN

Losse verbindingen is in het theoretisch kader besproken in paragraaf 2.5.3.

Definitie: Elementen in het systeem hebben enkele gemeenschappelijke variabelen en de verschillende eenheden en activiteiten zijn relatief onafhankelijk en kunnen zich op verschillende manieren en in verschillende mate aanpassen aan veranderende eisen.

Wat moet waarneembaar zijn?

Waarneming	F. Overheersende relaties
Betekenis voor adaptief vermogen	Naar mate relaties meer overheersend zijn, komen de losse verbindingen onder druk te staan. Wat een negatieve uitwerking heeft op het adaptief vermogen.
Meetbaarheid	Mate waarin sprake is van overheersende relaties: § Meer dan één sterk overheersende relaties (score 1) § Eén sterk overheersende relaties (score 2) § Meer dan één licht overheersende relatie (score 3) § Eén licht overheersende relatie (score 4) § Geen overheersende relaties (score 5)

Waarneming	G. Mate waarin samenwerking (m.n. verantwoordelijkheden en bevoegdheden) is vastgelegd in contracten of overeenkomsten waarbij elke vorm van onzekerheid of onduidelijkheid wordt uitgesloten (evt. door 'juridische clausules') en hierop aanspraak wordt gemaakt.
Betekenis voor adaptief verm.	Hoe hoger de mate waarin dit het geval is, hoe negatiever de uitwerking op de losse verbindingen en daarmee op het adaptief vermogen.
Meetbaarheid	Mate van vastlegging en frequentie aanspraak op afspraken in contracten: § Niets vastgelegd (score 1) § Veel vastgelegd en wordt ook aanspraak op gemaakt (score 2) § Veel vastgelegd (score 3) § In beperkte mate vastgelegd (score 4) § In beperkte mate vastgelegd en wordt ook aanspraak op gemaakt (score 5)

Toelichting

F. Onafhankelijkheid van eenheden en activiteiten: deze onafhankelijkheid wordt gemeten aan de hand van de mate van overheersing van relaties. Uitgangspunt is dat wanneer bepaalde relaties overheersen, de verbinding hiermee niet los maar sterk en intensief is en dat dus de afhankelijkheid van deze relatie toeneemt. Juist losse verbindingen en onafhankelijkheid zijn bevorderlijk voor het adaptief vermogen, wanneer relaties overheersen heeft dit dus een negatieve uitwerking op het adaptief vermogen. De mate van overheersing kan variëren van niet overheersend tot licht overheersend of zelfs sterk overheersend. Van een licht overheersende relatie is sprake als één van de actoren wat vaker wordt genoemd door de respondent. Van een sterk overheersende relatie is sprake als één van de actoren veel vaker wordt genoemd en niet alleen wordt genoemd, maar ook wordt gesproken over samenwerking (gezamenlijke activiteiten). Er is een duidelijk verschil met meervoudigheid waar ondermeer gevraagd wordt naar het aantal samenwerkingsrelaties. Het aantal relaties zegt nog niets over de mate van overheersing van een relatie. Wel loopt centraal gezag een grotere kans om als overheersende relatie aangemerkt te worden. Wanneer het centraal gezag (Gemeente en Woonbron verenigd in het Projectbureau en bijgestaan door de bewonersklankbordgroep) als overheersende relatie naar voren omt wordt dit expliciet aangeduid. Dit item zal niet direct aan respondenten worden voorgelegd door een vraag, maar door de onderzoeker bepaald worden aan de hand van analyse van het transcript van het interview.

G. Mate van vastlegging samenwerking en aanspraak hierop: wanneer veel is vastgelegd maakt dat actoren afhankelijk van de afspraken en beperkt het hen in aanpassingsmogelijkheden. Wanneer het tegenovergestelde het geval is, brengt dat veel vrijheden met zich mee wat de 'losse verbindingen' bevordert. Het toekennen van scores aan de mate van vastlegging en de aanspraak die hierop wordt gemaakt hangt niet lineair met elkaar samen. Hoewel in eerste instantie misschien de indruk wordt gewekt dat een toenemende mate van vastlegging gepaard gaat met een afnemende score voor de 'losse verbindingen' (en dus het adaptief vermogen), gaat dit niet volledig op. Wanneer er helemaal niets is vastgelegd is er geen sprake meer van losse verbindingen, maar ontbreekt eigenlijk elke verbinding en kan het systeem zich gaan gedragen als een ongeleid projectiel. Om die reden wordt hieraan de laagste score toegekend. Vervolgens is de redenering dat als je veel vastlegt en hier continu aan gerefereerd wordt dit de losse verbindingen niet ten goede komt en het systeem eerder zal lam leggen, dit werkt dus contra-adaptief (score 2). Dit zelfde effect zal in mindere mate optreden als er veel is vastgelegd maar er niet aan gerefereerd wordt. De afspraken zijn er dan wel, maar in de dagelijkse praktijk kan men zich enige vrijheden toe-eigenen doordat er niet continu aan de afspraken herinnerd wordt (score 3). De beste scores worden bereikt als er wel zaken zijn vastgelegd, maar er door het niet allesomvattende karakter van de afspraken ook nog aanzienlijke mate van vrijheid is voor de actoren. Waarbij men van tijd tot tijd elkaar ook mag aanspreken op de gemaakte afspraken (score 5).

3.2.5**ZELFORGANISATIE**

Zelforganisatie is in het theoretisch kader besproken in paragraaf 2.5.4.

Definitie: Een spontane vorm van organisatie die geschiedt zonder een centrale aansturing van bovenaf, waarbij geen enkele individuele actor in staat is om het gedrag binnen het systeem eigenstandig te besturen of beheersen.

Wat moet waarneembaar zijn?

Waarneming	H. Aanwezigheid en uitoefening van centraal gezag binnen het systeem (houding centraal gezag)
Betekenis voor adaptief vermogen	Wanneer er centraal gezag aanwezig is, maar het centraal gezag de actoren ook de vrijheid biedt om zelf initiatieven te ontplooien beïnvloedt dit het adaptief vermogen positief.
Meetbaarheid	<u>Centraal gezag:</u> § Afwezig (score 1) § Aanwezig en laat geen ruimte voor initiatieven overige partijen (score 2) § Aanwezig, staat open voor initiatieven overige partijen, maar centraal gezag beslist altijd (score 3) § Aanwezig, staat open voor initiatieven overige partijen, maar centraal gezag beslist in een aantal gevallen nog (beslissvrijheid individuele actoren beperkt) (score 4) § Aanwezig, maar laat actoren geheel vrij in initiatieven die ze ontplooien (score 5)

Waarneming	I. Andere actoren binnen het systeem dan het centraal gezag die initiatieven ontplooien om activiteiten te ondernemen of processen op te starten (houding andere actoren dan centraal gezag)
Betekenis voor adaptief vermogen	Wanneer andere actoren dan het centraal gezag initiatieven ontplooien heeft dit een positieve uitwerking op de zelforganisatie en dus op het adaptief vermogen. Hoe meer actoren dit doen, hoe groter het positieve effect op het adaptief vermogen.
Meetbaarheid	<u>Mate van zelforganisatie:</u> § Geen initiatieven door actoren anders dan het centraal gezag (score 1) § Initiatieven t.a.v. bijzaken (score 2) § Initiatieven t.a.v. 'hoe' activiteiten uit te voeren (score 3) § Initiatieven t.a.v. 'wat' en 'hoe': zelf bepalen welke activiteiten te ontplooien en hoe deze uit te voeren (score 4) § Systeem volledig gebaseerd op initiatieven van actoren anders dan het centraal gezag (score 5)

Toelichting

H. Aanwezigheid en uitoefening van centraal gezag binnen het systeem: het draait hier om de houding van het centraal gezag ten aanzien van zelforganisatie. Houdt het centraal gezag alles zelf in de hand en biedt zij andere actoren geen ruimte om initiatieven te ontplooien, dan beïnvloedt dit het adaptief vermogen negatief. Als het centraal gezag die ruimte wel laat dan is het de vraag hoe groot die ruimte is en waar het betrekking op heeft. Op hoe werkzaamheden worden uitgevoerd of ook op wat die werkzaamheden zijn. Onder het centraal gezag wordt verstaan de partij (of partijen) die de lijn uitzet, de voortgang bewaakt en formeel eerste aanspreekpunt is te ten aanzien van de uitvoering van en besluitvorming over het programma. Net als in § 3.2.4 (toelichting punt G) bij de mate van vastlegging van samenwerking is hier ook sprake van een niet volledig omgekeerd evenredig verband tussen de aanwezigheid en uitoefening van centraal gezag en het toekennen van de scores. Er is voor gekozen om een totale afwezigheid van centraal gezag juist met de laagste score te beoordelen, omdat ook hier het gevaar van het ongeleide projectiel dreigt. De aanwezigheid

van centraal gezag wordt dus positief gewaardeerd en er is een oplopende score te zien bij een afnemende bemoeienis van het centraal gezag. Welke actor of actoren door respondenten als het centraal gezag wordt aangewezen blijkt uit de schriftelijke vragenlijst waarin hierover een vraag is opgenomen. De mate van bemoeienis wordt in het interview besproken en is opgenomen in de checklist.

I. Andere actoren binnen het systeem dan het centraal gezag die initiatieven ontplooiën om activiteiten te ondernemen of processen op te starten: het draait om de houding ten aanzien van zelforganisatie van actoren anders dan het centraal gezag. In welke mate is er sprake van het ontplooiën van initiatieven of pogingen hiertoe? Er is een lineair verband tussen de toename van de mate van het ontplooiën van initiatieven en de score die hieraan wordt toegekend. Voor dit item is aandacht in het interview wanneer wordt gesproken over de alledaagse werkzaamheden en samenwerking en het is opgenomen in de checklist.

3.2.6

ORGANISATIONEEL LEREN

Organisationeel leren is in het theoretisch kader besproken in paragraaf 2.5.5.

Definitie: leren is het observeren/ waarnemen van het systeem en de omgeving om op basis van vergelijking van de waarneming en ' het functioneren tot op heden (moment voor de waarneming)' een eventuele afwijking vast te stellen en op basis hiervan de noodzakelijke actie te bepalen, zo mogelijk door het aanwenden van ervaringen uit het verleden.

Wat moet waarneembaar zijn?

Waarneming	J. Frequentie evaluatie
Betekenis voor adaptief verm.	De frequentie van evaluatie is afhankelijk van fase in het proces en mate van dynamiek. Evaluatie biedt kans tot leren en vergroot hiermee het adaptief vermogen van het systeem.
Meetbaarheid	Frequentie van evaluatie: <ul style="list-style-type: none"> § Er vindt geen evaluatie plaats (score 1) § Sporadische evaluatie, niet periodiek (max. 1x per jaar) (score 2) § Te hoge frequentie van periodieke evaluaties (score 3) § Jaarlijkse periodieke evaluatie (score 4) § Evaluaties vinden periodiek plaats op een wenselijke frequentie (score 5)

Waarneming	K. Terugkoppeling evaluatie in het systeem
Betekenis voor adaptief verm.	Door het delen van uitkomsten van evaluatie heeft het leereffect een groter bereik waarmee ook het adaptief vermogen vergroot kan worden.
Meetbaarheid	Mate van terugkoppeling: <ul style="list-style-type: none"> § Geen terugkoppeling (score 1), OF: ----- § Terugkoppeling (score 2) § Terugkoppeling aan gehele systeem (+ 1 punt) § Terugkoppeling aan bewoners (+ 1 punt) § Terugkoppeling wordt ook besproken, gelegenheid tot discussie (+ 1 punt)

Toelichting

J. Frequentie evaluatie: Evalueren is een manier om leren te bevorderen, naast leren is het ook een manier van signaleren. Dit item stelt de vraag centraal hoe vaak nou eigenlijk geëvalueerd wordt. Het is niet eenduidig vast te stellen welke frequentie nou het meest bevorderlijk is voor een groot adaptief vermogen. Uitgangspunt is dat evaluatie goed is en het periodiek inplannen ervan bewaakt dat het ook van tijd tot tijd gebeurt. Een te hoge frequentie van evaluatie kan ook contraproductief werken doordat actoren vaak en dus veel tijd kwijt zijn aan het invullen van lijstjes wat de werkzaamheden onnodig frustrereert. Welke frequentie nog productief is en wanneer de frequentie overgaat in contraproductief is niet vooraf vast te stellen, dit wordt overgelaten aan het oordeel van de respondent. Wanneer jaarlijks evalueren als gewenste frequentie wordt aangemerkt, dan wordt hiervoor de score 5 toegekend.

K. Terugkoppeling evaluatie in het systeem: het doen van evaluaties is goed, maar de effecten van de uitkomst van een evaluatie worden normaliter vergroot wanneer de uitkomsten van een evaluatie ook worden gedeeld met betrokkenen. In dit item wordt nagegaan of er wordt teruggekoppeld, in hoe brede kring dit gebeurt en of er ook gelegenheid wordt gecreëerd om over de uitkomsten te spreken of discussiëren. De score wordt hier afwijkend bepaald ten opzichte van de andere items. Wel wordt de consistentie van een score op de schaal van één tot vijf gewaarborgd. Score 1 wordt toegekend als er geen terugkoppeling plaatsvindt. Score 2 wordt toegekend als er wel terugkoppeling plaatsvindt. Scores 3, 4 en 5 kunnen worden gerealiseerd wanneer één of meer van de laatste drie punten van toepassing zijn (terugkoppeling aan (1) geheel systeem (2) bewoners (3) wordt ook besproken/bediscussieerd), hiervoor mag telkens 1 punt worden opgeteld. Zodat de maximum score vijf is en de minimale één.

Voor beide bovengenoemde items geldt dat deze aan de orde worden gesteld wanneer wordt gesproken over de alledaagse werkzaamheden en samenwerking. De items zijn opgenomen in de checklist.

3.2.7**AANPASSINGEN**

In de voorgaande vijf paragrafen zijn de vijf variabelen van het adaptief vermogen geoperationaliseerd. Afhankelijk van de omvang van het adaptief vermogen en de aard en omvang van de dynamiek kunnen er zich situaties voordoen waarin aanpassingen n.a.v. dynamiek wenselijk of noodzakelijk zijn. Het doen van aanpassingen is een vorm van adaptiviteit. Door benutting van het adaptief vermogen kunnen aanpassingen worden gedaan aan bijvoorbeeld doelstellingen, indicatoren, proces of organisatiestructuur. Er kunnen zich situaties voordoen waarbij de meest realistische keus is om bestaande (oorspronkelijke) uitgangspunten los te laten en nieuwe te formuleren op basis van de meest recente situatie (onder invloed van dynamiek).

Definitie aanpassingen: in beschouwing nemende (recente) ontwikkelingen (dynamiek), verwachtingen t.a.v. de toekomst en de omvang van het adaptief vermogen en na overleg met actoren betrokken bij 'Wielwijk biedt perspectief' komen tot de afweging om wijzigingen door te voeren om zo op een meer realistische, efficiënte en/ of effectieve wijze verder te kunnen werken aan de toekomst van de wijk.

De aanpassingen kunnen zeer divers van aard zijn. De meest voor de hand liggende worden hieronder als (mogelijke) waarneming benoemd. Echter in de uitvoering van het onderzoek

kunnen er zich ook andersoortige aanpassingen voordoen die ook worden meegenomen als ze vallen binnen bovengenoemde definitie.

Wat moet waarneembaar zijn?

Waarneming
Wijziging van één of meerdere doelstellingen of subdoelstellingen in het programma 'Wielwijk biedt Perspectief' of in één of meer van de deelprogramma's in Wielwijk.
Wijziging van één of meerdere indicatoren die doelstellingen in het programma 'Wielwijk biedt Perspectief' of in één of meer van de deelprogramma's in Wielwijk kwantificeerbaar maken.
Wijzigingen in één of meer processen (aanpak) die lopen in het kader van het programma 'Wielwijk biedt Perspectief' of één of meer van de deelprogramma's in Wielwijk. Hierbij valt te denken aan wijzigingen in de fasering van activiteiten of de koppeling van activiteiten.
Wijzigingen in de organisatiestructuur van het systeem rondom het programma 'Wielwijk biedt Perspectief' of één of meer van de deelprogramma's in Wielwijk. Hierbij valt te denken aan wijzigingen in hiërarchische samenstelling, aansturing en verantwoording.

Het onderscheid tussen doelstellingen en indicatoren wordt bewust gemaakt omdat ook in het programma dit onderscheid wordt gemaakt. Het kan mogelijk zijn dat je doelstelling handhaaft, maar de mate waarin je die realiseert bijstelt door de indicator te veranderen.

3.2.8

RELATIE TUSSEN VERSCHILLENDE VARIABELEN ADAPTIEF VERMOGEN

Aan de relatie tussen de verschillende variabelen van het adaptief vermogen kan op zichzelf al een heel onderzoek gewijd worden. Het streven is om in deze paragraaf kernachtig in beeld te brengen hoe de variabelen elkaar logischerwijs zouden kunnen beïnvloeden, dus waar de relatie tussen variabelen op gebaseerd is. Deze relatie wordt getoetst voor de casus in paragraaf 5.3.

Tabel 3.1

Onderlinge beïnvloeding variabelen adaptief vermogen o.b.v. in dit onderzoek gehanteerde operationalisering

Effect van ↓ Effect op →	Meervoudig- heid	Overtollig- heid	Losse ver- bindingen	Zelf- organisatie	Leren
Meervoudig- heid		Positief	Geen beïnvloeding	Positief	Positief
Overtollig- heid	Positief		Positief laag → laag	Geen beïnvloeding	Positief
Losse ver- bindingen	Positief en negatief	Positief en negatief		Positief en laag → hoog	Negatief
Zelf- organisatie	Positief	Positief en negatief	Positief laag → laag		Geen beïnvloeding
Leren	Geen beïnvloeding	Geen beïnvloeding	Geen beïnvloeding	Geen beïnvloeding	

Toelichting

'Positief' betekent dat een hoge score van de eerstgenoemde variabele ('effect van') positief kan bijdragen aan de score op de tweede variabele ('effect op').

'Negatief' betekent dat een hoge score op de eerst genoemde variabele ('effect van') kan leiden tot een lage score op de als tweede genoemde variabele ('effect op').

'Geen beïnvloeding' duidt logischerwijs op de afwezigheid van een effect van de ene variabele ('effect van') op de andere ('effect op').

De relaties die worden genoemd zijn veelal effecten die er kunnen zijn, maar niet per definitie optreden.

Invloed van Meervoudigheid op ...

Overtolligheid: als de score op meervoudigheid hoog is, kan dit positief uitwerken op overtolligheid. Omdat het aantal actoren en de mogelijkheden om ze te ontmoeten (in verschillende settings) groter is, kan dit expertise, middelen en faciliteiten gemakkelijker toegankelijk maken.

Losse Verbindingen: tussen meervoudigheid en losse verbindingen wordt geen directe relatie verondersteld. Wel lijkt het in een complex open systeem onmogelijk om bij een hoge score op meervoudigheid een zeer lage score op losse verbindingen te hebben omdat een sterke koppeling van alle onderdelen van het systeem het systeem binnen de kortste keren zal ontregelen of lam zal leggen. Wanneer de score op meervoudigheid laag is, is een lage score op losse verbindingen realistischer, maar nog steeds niet meest voor de hand liggend gezien het type systeem dat wordt onderzocht. Daarnaast is het wel logisch dat bij een toenemende meervoudigheid de behoefte om samenwerking in enige mate vast te leggen toeneemt.

Zelforganisatie: een hoge score op meervoudigheid kan ondermeer voortkomen uit een groot aantal samenwerkingsrelaties. Hoe groter het aantal samenwerkingsrelaties, hoe meer mogelijkheden actoren hebben om gezamenlijk aan zelforganisatie te doen en hoe lastiger het voor één actor is om het gedrag binnen het systeem te besturen of beheersen. Ook het ontmoeten van actoren in verschillende settings (verschillende deelprogramma's of formele/ informele ontmoetingen) biedt verschillende mogelijkheden om nader tot elkaar te komen. Met name de informele momenten kunnen mogelijkheid bieden aan aspecten die in de formele overleggen onbesproken blijven. Bovenstaande redenering is opgezet vanuit de individuele actoren, voor het centraal gezag geldt dat hoe groter het aantal relaties en settings van ontmoeting, hoe lastiger het is om alles en iedereen te controleren of beheersen. Ook het centraal gezag heeft baat bij een minder of meer vergaande vorm van zelforganisatie. Hoewel een hoge score op meervoudigheid dus bevorderlijk kan werken voor de score op zelforganisatie, kan ook bij een lage(re) score op meervoudigheid nog steeds een hoge score op zelforganisatie worden gerealiseerd.

Leren: De frequentie van evaluatie zal niet direct beïnvloedt worden door de score op meervoudigheid. Wel kan meervoudigheid bijdragen aan een groot bereik van de terugkoppeling. Door de meervoudigheid kan de informatie die de evaluatie oplevert zich via vele wegen door het systeem verspreiden, de mate waarin de verbindingen al dan niet los zijn, is hier ook op van invloed.

Invloed van Overtolligheid op ...

Meervoudigheid: op het moment dat je expertise aanwendt, of middelen of faciliteiten aanwendt, kan daarmee de score op meervoudigheid ook verhoogt worden omdat nieuwe contacten worden gelegd, of omdat er nieuwe settings ontstaan waarin die contacten plaatsvinden. Er bestaat dus een wederzijdse positieve relatie tussen overtolligheid en meervoudigheid, waarbij beide elkaar positief kunnen stimuleren.

Losse Verbindingen: hier bestaat de relatie dat een lage score op overtolligheid tot een lage score op losse verbindingen leidt, maar een hoge score van overtolligheid niet perse tot een hoge score voor losse verbindingen leidt. Als namelijk de overtolligheid laag is neemt het

belang en de afhankelijkheid van de bestaande relaties toe, dit kan leiden tot een strakkere koppeling (overheersende relaties nemen toe).

Zelforganisatie: Wanneer er sprake is van een hoge mate van overtolligheid geeft dit niet direct aanleiding om meer initiatieven tot zelforganisatie te ontplooiën of stimuleren. Wel kan het gemakkelijker worden om over te gaan tot zelforganisatie omdat de beschikbaarheid van expertise, middelen en faciliteiten het welslagen kan stimuleren.

Leren: De beschikbaarheid van middelen en faciliteiten, en in dit geval specifiek doelend op de beschikbaarheid van financiële middelen, kan de frequentie van evaluatie positief beïnvloeden. Echter ook aan de frequentie van evaluatie zit een maximum om productief bij te dragen het functioneren van het systeem en het adaptief vermogen ervan, met andere woorden, te veel heeft een negatief effect. Ook kan overtolligheid, met name doelend op middelen en faciliteiten de terugkoppeling faciliteren.

Invloed van Losse verbindingen op ...

Meervoudigheid: er zijn verschillende redenen mogelijk waarom een hoge score op losse verbindingen kan leiden tot een hoge score op meervoudigheid. Losse verbindingen kunnen het aantrekkelijk maken om relaties aan te gaan. De relaties zijn niet geheel vrijblijvend want er wordt wel iets vastgelegd over de samenwerking, maar er zijn geen sterk overheersende relaties en in zekere mate is er vrijheid om de taak uit te voeren. Deze basis waarin zowel afspraken als vrijheden zijn gewaarborgd kunnen aantrekkelijk zijn om relaties aan te gaan binnen het systeem en deze binnen verschillende settings uit te oefenen en te onderhouden. Het kan echter ook zo zijn dat een hoge mate van losse verbindingen voor sommige actoren een te grote mate van onzekerheid met zich meebrengt. Om meer grip op het systeem te krijgen en daarmee voor zichzelf zekerheid van positie en werk te vergroten, kunnen actoren op heel veel plekken in het systeem opduiken, een positie veroveren, en zo bijdragen aan een hoge score op meervoudigheid, maar dan vanuit protectionistisch oogpunt. Daarnaast is het ook denkbaar dat de mate waarin het systeem gekoppeld is, zij het los of zij het strak, actoren dusdanig niet aanspreekt, bijvoorbeeld, omdat zij teveel beperkingen ervaren, of een te hoge mate van onzekerheid omdat verantwoordelijkheden onduidelijk zijn, dat zij geen onderdeel uit willen maken van het systeem.

Echter zal deze beïnvloeding meer voor de hand liggend zijn in extreme situaties waarin een systeem zeer los verbonden is of juist heel strak. Wanneer losse verbindingen zich in een meer gematigde vorm voordoen, is de uitwerking ook beperkter of zelfs nihil.

Overtolligheid: Deze relatie kan zowel positief als negatief uitpakken. De redenering die opgaat, is overeenkomstig die voor de relatie tussen losse verbindingen en meervoudigheid.

Zelforganisatie: zowel een hoge als een lage score op losse verbindingen kunnen zelforganisatie stimuleren. Een lage score op losse verbindingen kan duiden op één of meer sterk overheersende relaties. Het is mogelijk dat actoren middels zelforganisatie initiatieven ontplooiën om tegenwicht te geven aan de overheersende relaties. Wanneer daarentegen de score voor losse verbindingen hoog is, er niet te veel is vastgelegd en er geen sprake is van overheersende relaties, kan dit meer mogelijkheden bieden voor actoren om te komen tot zelforganisatie.

Leren: Wanneer het systeem erg los gekoppeld is, kan de vraag gesteld worden in hoeverre het stromen, van in dit geval informatie, via de verbindingen gewaarborgd is. Het is niet zo dat (een hoge score op) losse verbindingen per definitie de doorstroming belemmeren, want hoewel de verbindingen los zijn, is er wel degelijk sprake van verbindingen. Maar het is wel degelijk een risico dat niet uit het oog verloren mag worden. In de operationalisatie is dit

ook gewaarborgd door de hoge score die wordt toegekend aan het is beperkte mate vastleggen van afspraken over samenwerking en hier ook aanspraak op maken (zie § 3.2.5).

Invloed van Zelforganisatie op ...

Meervoudigheid: een hoge score voor zelforganisatie betekent dat het aangaan van samenwerkingscontacten wordt gestimuleerd. Daarnaast bevordert zelforganisatie nieuwe settings voor ontmoeting. Er hoge score voor zelforganisatie kan dus de score voor meervoudigheid positief beïnvloeden. Wel kan het indirecte effect optreden dat bij het ontstaan van nieuwe settings voor ontmoeting als gevolg van zelforganisatie, bestaande settings overbodig worden.

Overtolligheid: de redenering die hier opgaat, dat een hoge mate van zelforganisatie zowel tot hoge als lage scores voor overtolligheid kan leiden, ligt in lijn met de aangevoerde redenering bij de invloed van losse verbindingen op meervoudigheid en de invloed van losse verbindingen op overtolligheid. De mate van zelforganisatie kan een soort klimaat creëren waarbij de ene actor zich heel prettig voelt en een ander geheel niet. De mate waarin het klimaat (potentiële) actoren aanstaat kan van invloed zijn op het al dan niet beschikbaar zijn voor het systeem met de betreffende expertise, middelen en faciliteiten. Echter zal deze beïnvloeding meer voor de hand liggend zijn in extreme situaties waarin een systeem zeer zelforganiserend is of juist helemaal niet, wanneer zelforganisatie zich in een meer gematigde vorm voordoet, is de uitwerking op overtolligheid beperkter of nihil.

Losse verbindingen: als er sprake is van een lage mate van zelforganisatie en dit met name veroorzaakt wordt door de houding van het centraal gezag, dan is er in ieder geval sprake van een sterk overheersende relatie, namelijk de relatie met het centraal gezag. Wanneer het centraal gezag een sterke vinger in de pap heeft is het ook meer voor de hand liggend dat de samenwerking vergaand is vastgelegd en hier ook op gewezen wordt. Op deze manier leidt een lage mate van zelforganisatie tot een lage mate van losse verbindingen. Een hoge mate van zelforganisatie hoeft niet te leiden tot een hoge mate van losse verbindingen, echter, wanneer samenwerking vergaand is vastgelegd lijkt dit minder mogelijkheden open te laten om zelforganisatie (in hoge mate) te ontplooien.

Leren: bij een hoge mate van zelforganisatie is het goed denkbaar dat het centraal gezag evaluatie gebruikt om goed zicht te houden op de resultaten, met name de frequentie van evaluatie en in mindere mate de terugkoppeling kunnen bij een hoge mate van zelforganisatie dus positief beïnvloedt worden. Daarnaast is het los van de gekozen operationalisering ook logisch dat actoren bij een hoge mate van zelforganisatie een hogere mate van reflectie ontwikkelen ten aanzien van zichzelf en de omgeving. Niet langer zijn ze in afwachting van het centraal gezag, invloed is (deels) in eigen handen, waarmee het belang van leren voor hen toeneemt.

Invloed van Leren op ...

Meervoudigheid: hoewel erg geen direct voor de hand liggende invloed uitgaat van leren op meervoudigheid is het wel mogelijk dat de uitkomsten van een evaluatie aanleiding geven om wijzigingen door te voeren die gevolgen hebben voor de meervoudigheid.

Overtolligheid: hier gaat hetzelfde op als bij de invloed die uitgaat van leren op meervoudigheid.

Losse verbindingen: hier gaat hetzelfde op als bij de invloed die uitgaat van leren op meervoudigheid.

Zelforganisatie: hier gaat hetzelfde op als bij de invloed die uitgaat van leren op meervoudigheid.

HOOFDSTUK

4 Resultaten

Het afnemen van interviews heeft een schat aan informatie opgeleverd. Deze informatie wordt in dit hoofdstuk overzichtelijk gepresenteerd. In de eerste paragraaf wordt de casus toegelicht. Als achtergrond voor de verdere resultaten eerst een kennismaking met Wielwijk. In paragraaf 4.2 wordt de door respondenten genoemde dynamiek uit het verleden en heden weergegeven. In de hierop volgende paragraaf (4.3) worden de scores op het adaptief vermogen gepresenteerd en toegelicht. Vervolgens worden de aanpassingen genoemd door respondenten gepresenteerd (§ 4.4). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is er aandacht voor door de onderzoeker geïdentificeerde dynamiek.

4.1

DE CASUS WIELWIJK**Historie**

Wielwijk is één van de vier wijken binnen Dordrecht-West. Naast Wielwijk bestaat Dordrecht-West uit de wijken Oud Krispijn, Nieuw Krispijn en Crabbehof. In 2007 werd Wielwijk samen met Crabbehof uitgeroepen tot Vogelaarwijk.

Wielwijk is een wederopbouwwijk. Een klein gedeelte van de wijk, de Zeehavenbuurt, dateert al uit de jaren '30 van de vorige eeuw. In een oorspronkelijk naoorlogse plan voor Wielwijk zijn 600 woningen voorzien, maar door de grote nood aan woningen werden het er ruim 3.000, die in hoog tempo werden gebouwd en waarvan de eersten in 1957 werden betrokken. In de oorspronkelijke plannen was veel variatie beoogd, maar "Tijdens de bouw bleek al dat de variatie eigenlijk te duur en te lastig was. De huizen en flats zien er daarom nu gelijksoortig uit. Ook de groenstroken tussen de buurten zijn in de loop der tijd gedeeltelijk bebouwd." (Geschiedenis Wielwijk, Projectbureau Wielwijk, 20 juni 2010).

Kenmerken

"Wielwijk laat het beeld zien dat bij alle naoorlogse wijken speelt: relatief lage inkomens, hoge werkloosheid, een hoog percentage schooluitval, weinig deelname aan sport, sociaal isolement en een hoog percentage allochtone bewoners." (Woonbron & Gemeente Dordrecht, 2007: 5)

In Wielwijk wonen ongeveer 6.000 mensen, waarvan 37% allochtoon is. In Wielwijk staan zo'n 2.800 woningen, voornamelijk portiekflatwoningen. Van de totale woningvoorraad is 90% sociale huur. Minder dan de helft van de bewoners hecht aan de wijk waarin men woont. De aanwezigheid van allochtonen wordt door de Wielwijkers als minst positief van alle Dordtenaren gewaardeerd. Van de bewoners van Wielwijk heeft 80% een inkomen van minder dan 1.500,- euro bruto per maand. (Woonbron & Gemeente Dordrecht, 2007: 29-31). In tabel 4.1 is een vergelijk gemaakt van Wielwijk met het gemiddelde van Dordrecht op een aantal punten. Een van de respondenten gaf in een interview het volgende aan: "Er wordt elke twee jaar een leefbaarheidsmonitor gehouden door de gemeente, in elk lijstje waar je

niet onderaan wilt staan stond Wielwijk onderaan, en ik elk lijstje waar je niet bovenaan wilt staan stond Wielwijk bovenaan.” Hoewel onderstaande tabel geen vergelijking toont van de verschillende wijken in Dordrecht, maken de cijfers de uitspraak van de respondent wel meer aannemelijk.

Tabel 4.2

Vergelijk van Wielwijk t.o.v. Dordrecht op een aantal Indicatoren.

Indicatoren	Wielwijk	Dordrecht
Monitor leefbaarheid en veiligheid (2005)		
Rapportcijfer algemeen oordeel over de buurt*	6,2	7,6
Rapportcijfer sfeer in de buurt	6,5	6,9
Score sociale samenhang*	5,3	6,1
Rapportcijfer leefbaarheid*	6,3	6,9
Leefbaarheidscore*	6,1	6,8
Rapportcijfer woonomgeving*	6,3	7,0
Rapportcijfer veiligheid in de buurt*	6,1	6,7
Aandeel van de bevolking dat zich het afgelopen jaar actief heeft ingezet om de eigen buurt te verbeteren	18%	16%
Jongerenmonitor (2003)		
Tevredenheid voorzieningen, 'Jongeren die vinden dat er niet genoeg te doen is in de buurt'	58%	58%
Aandeel jongeren met een bijbaan	22%	34%
Aandeel jongeren dat zich vaak of af en toe verveelt	66%	50%
Staat van de wijken (2005)		
Werkloosheidsaandeel, inwoners 15-64 jaar	17,7%	8,2%
Uitkeringsaandeel, inwoners 15-64 jaar	13,7%	4,8%
* Bij deze cijfers gaat het om Wielwijk exclusief Dordtse Hout en buitengebied, dus het gebied waar de herstructurering zal gaan plaatsvinden.		

Bron: Visie Wielwijk Sterk en Weerbaar (Woonbron & Gemeente Dordrecht, 2007: 30)

Al 20 jaar plannen maken

Wielwijk kent een lange historie van plannenmakerij, één van de respondenten: “In deze wijk wordt al 20 jaar lang plannen gemaakt voor het een of ander. Als je met bewoners praat die al 20 jaar actief zijn, die kunnen denk ik geen vierkante meter opnoemen waar niet al ooit een plan voor is gemaakt. En dan verdwijnen die plannen weer, of ze zien er nooit meer wat van terug.” Belangrijk voor het geloof en vertrouwen in de aanpak van Wielwijk, want over de noodzaak ervan was een ieder het eens, is de aanpak van het Admiraalsplein en specifiek de bouw van de Zilvervloot (meer hierover in § 4.2.1). Het Admiraalsplein is gelegen in het hart van de wijk en voorziet in een aantal voorzieningen, ondermeer een sporthal, een buurthuis en winkelvoorzieningen. In Wielwijk is gestart met het aanpakken van het hart van de wijk (Admiraalsplein) en de herstructurering van de Zeehavenbuurt. Dit is bewust gedaan, aldus een van de respondenten. “Beginnen in het hart, daar iets moois en aansprekends van maken en die ontwikkeling als een olievlek over de rest van de wijk uitspreiden.” De eerste paal van de spraakmakende Zilvervloot, een gebouw op het Admiraalsplein met 123 koopappartementen en een voorzieningenplint, is in 2003 geslagen en de woningen zijn opgeleverd in 2005.

Speerpunten door bewoners

In 2005 heeft een groep van ongeveer 60 bewoners onder professionele begeleiding besproken wat voor hen belangrijk was in de aanpak van Wielwijk. Naast de genoemde 60 bewoners is ook de mening van vele andere bewoners hierin meegenomen door het afnemen van enquêtes. Er zijn zo'n 200 aandachtspunten genoemd en in verschillende werksessies is dit aantal teruggebracht tot 29 speerpunten die zijn vastgelegd en aangeboden aan de gemeenteraad en betrokken professionals (2006). Een van de betrokkenen over het opstellen en aanbieden van de 29 speerpunten: "Als er een voorstel komt zullen wij kijken van wordt daar één van de 29 punten die wij hebben opgesomd opgelost. Dat is een goede zet geweest, want dat maakte dat de bewoners niet alleen plannen die ze voorgelegd kregen goedkeurden of afschoten, maar dat er input gegeven werd van 'wij vinden dit'. Proactief. En dat werd door zowel Woonbron als de gemeente een zeer prettige manier gevonden en dat is zeker als het over groepen huurders gaat is dat ook niet zo heel gebruikelijk, toen zeker niet."

Visie Wielwijk Sterk en Weerbaar

September 2005 is gestart met het opstellen van een visie voor de toekomst van Wielwijk. Dit is gedaan als een drie-eenheid: bewoners, gemeente en Woonbron zijn van het begin af aan samen opgetrokken in dit traject. De bewoners zijn begeleid door professionals, op veel verschillende manieren is de participatie van bewoners gestimuleerd en gegarandeerd. Hoewel er één visie tot stand kwam is er wel met twee projectgroepen gewerkt, een sociale en een fysieke projectgroep. Twee doelstellingen die al in een eerder stadium zijn geformuleerd voor heel Dordrecht-West zijn uitgangspunt voor de visie:

1. De selectieve uitstroom van hogere inkomens en instroom van lagere inkomens in Dordt-West tegengaan.
2. Er voor zorgen dat in elke wijk de leefbaarheid op peil is en er een schone, hele en veilige woonsituatie is met een bijbehorend voorzieningenniveau.

In de visie worden een aantal sociale speerpunten geformuleerd. Die speerpunten zijn:

1. Wielwijk betrokken en positief in beeld: ter bevordering van (1) de betrokkenheid van bewoners bij de herstructurering, (2) het maatschappelijke verkeer in de wijk en (3) het beeld van Wielwijk als aangename wijk om in te wonen. Daarnaast is het optimaliseren van het sociale programma een doel, zodat het een effectief antwoord geeft op de vraag in de wijk.
2. Wielwijk kansrijk: ter vergroting van de sociale samenhang en daarmee de leefbaarheid van de wijk.
3. Achter de voordeur in Wielwijk: om meer inzicht te krijgen in de woonwensen van de bewoners en de problemen van huishoudens, betrokkenheid van bewoners onderling te bevorderen en talenten en capaciteiten van bewoners te benutten.
4. Gewoon jong in Wielwijk: gericht op ontwikkelingskansen voor jeugd en jongeren, het terugdringen van de jeugdwerkloosheid en het versterken van de voorzieningenstructuur.
5. Wielwijk werkt: met als doel bewoners van Wielwijk naar werk te leiden.
6. Kunst, cultuur en sport als dragers voor ontmoeting: ter bevordering van integratie van diverse bewonersgroepen en de deelname aan kunst, cultuur en sport.
7. Schoon, heel en veilig!: ter bevordering van de leefbaarheid.
8. Voorzieningen onder dak: ter verhoging van de kwantiteit en kwaliteit van de sociale (fysieke) infrastructuur

(Woonbron & Gemeente Dordrecht, 2007: 37-40)

Ten aanzien van fysiek Wielwijk bevat de visie een Stedenbouwkundige visie. De visie bestaat enerzijds uit een totaalplan en de hoofdstructuur voor water, verkeer en groen. Anderzijds worden de verschillende wijken afzonderlijk besproken in de visie. Belangrijke uitgangspunten in de stedenbouwkundige visie zijn het omleggen van de hoofdverkeersontsluiting van het centrum naar de rand van de wijk in de A16-zone. Als gevolg hiervan is het ook mogelijk om het Parklint door te trekken in de wijk. Aan de rand van het bestaande park zal bebouwing gerealiseerd worden. Daarnaast moet het huidige sluisverkeer bestreden worden en wordt langzaam verkeer in de plannen gestimuleerd. Er is aandacht voor groen en water en de beleving hiervan.

In de diverse buurten zal sloop en nieuwbouw plaatsvinden. Voor alle locaties zijn verkavelingsstudies verricht en uitgangspunten opgesteld. Belangrijk is het aanpassen van de woningen en woonomgeving op de hedendaagse behoefte. Zo is er meer behoefte aan eengezinswoningen ten koste van de meergezinswoningen. Naast het type woning is ook de positionering ten opzichte van elkaar belangrijk, evenals parkeermogelijkheden, ontsluiting, recreatiemogelijkheden en beleving.

In de herstructurering worden 72 eengezinswoningen en 989 meergezinswoningen gesloopt. Er worden 337 eengezinswoningen en 520 meergezinswoningen nieuw gebouwd. Een deel van de bestaande woningvoorraad wordt ook opgeknapt.

De visie geeft ook al een voorzet om te komen van visie tot uitvoering. In het voorjaar van 2007 is de visie goedgekeurd door de gemeenteraad.

Sociaal-Economisch programma "Wielwijk biedt perspectief"

Nog voor de officiële goedkeuring van de visie in de raad wordt gestart met het eerste sociaal-economisch programma (2007-2009). Het eerste sociaal-economisch programma is direct afgeleid van de visie. De twee genoemde hoofddoelstellingen blijven gehandhaafd. Het programma is opgebouwd rond zeven speerpunten, die overeenkomen met de eerste zeven sociale speerpunten in de visie. De projectorganisatie is gestaag opgebouwd gedurende de looptijd van het eerste programma. Het project Achter de Voordeur in Wielwijk en de werkmakelaar zijn van het begin af aan actief. Met het opstarten van het eerste Sociaal-Economisch Programma wordt ook het Projectbureau Wielwijk opgericht en vormgegeven. Gezien het beleid in Wielwijk erg gericht is op het bieden van kansen, gaat het projectbureau opereren onder het motto 'Wielwijk biedt perspectief', wat tevens de naam van het sociaal-economisch programma is.

Het tweede sociaal-economisch programma, 2010 – 2012, heeft enkele veranderingen ondergaan t.o.v. het eerste. De zeven speerpunten in het eerste programma zijn vervangen door vier ladders voor sociale stijging en drie projecten. Deze verandering heeft volgens één van de respondenten plaatsgevonden om het programma gemakkelijker communiceerbaar te maken naar de buitenwereld. Zo wordt aangesloten bij een benadering die ook door het ministerie van VROM wordt gehanteerd, namelijk het hanteren van ladders voor sociale stijging. De vier ladders zijn er op het gebied van wonen, werken, leren en vrije tijd. Daarnaast zijn er nog drie projecten: 'Wielwijk betrokken en positief in beeld', 'Achter de Voordeur' en 'Schoon, heel en veilig'. Een korte toelichting:

1. Wonen: de invulling hiervan geschiedt grotendeels via het fysieke programma. Doel is nieuwe en aantrekkelijke woningen voor verschillende doelgroepen te realiseren. "De nadruk ligt daarbij op het realiseren van (eengezins)woningen in de koopsector, om zo een evenwichtiger aanbod in de wijk te krijgen, en om bewoners de mogelijkheid te geven een solocarrière te maken in de eigen wijk." (Sociaal-Economisch programma 2010 - 2012).

- 2. Werken:** het doel is hier om het aandeel werklozen in Wielwijk verder omlaag te helpen. Vanuit het programma worden hiervoor ondermeer een werkmakelaar en een kansenmakelaar ingezet. Er is samenwerking met de ladder Leren voor scholings- en opleidingstrajecten.
- 3. Leren:** "In de ladder leren worden activiteiten aangeboden die mensen helpen beter om te gaan met de snel veranderende wereld om ons heen." (Sociaal-Economisch programma 2010 - 2012) Er worden zowel voor kinderen als jongeren als volwassenen activiteiten aangeboden in het kader van leren.
- 4. Vrije tijd:** Er wordt geen duidelijk doel geformuleerd, wel geeft het programma aan: "Mensen krijgen meer kennis en vaardigheden door hun vrije tijdsbesteding. Daardoor ontwikkelen zij meer (economische) zelfredzaamheid." (Projectbureau Wielwijk, 2010: paginanummering ontbreekt) Ook in het kader van de ladder vrije tijd worden er zowel voor kinderen als voor jongeren en voor volwassenen activiteiten aangeboden. In deze ladder zijn ondermeer de Dordtse Welzijnsorganisatie (DWO) en het Sportbedrijf Dordrecht actief.
- 5. Wielwijk betrokken en positief in beeld:** het doel is hier driedelig:
- A. Vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij de herstructurering.
 - B. Bevorderen van deelname aan het maatschappelijk verkeer in de wijk.
 - C. Verbeteren van het imago van Wielwijk als aangename wijk om in te wonen.
- 6. Achter de Voordeur:** het doel is hier vierledig:
- A. Problemen van huishoudens opsporen en oplossen.
 - B. De onderlinge betrokkenheid van bewoners in de wijk bevorderen.
 - C. Talenten en capaciteiten van bewoners benutten.
 - D. Inzicht krijgen in de mate van tevredenheid van bewoners over hun woonsituatie en de woonomgeving en eventueel in hun woonwensen (in de sloopgebieden).

Bij dit project zijn ondermeer een huisbezoeker een financieel casemanager en een algemeen maatschappelijk werker betrokken. De medewerkers van Achter de Voordeur begeleiden mensen naar de juiste hulpverlenende instanties en blijven de mensen in de externe hulpverlening meer of minder intensief volgen.

7. Schoon, heel en veilig: doel van dit project is het verhogen van de aantrekkelijkheid en bruikbaarheid van de leefomgeving in Wielwijk. Met als beoogd resultaat toename van de leefbaarheid. Naast schoon, heel en veilig zijn ook 'bruikbaar' en 'aantrekkelijk' belangrijk. Communicatie, participatie en maatwerk zijn essentieel in de uitvoering van het project. Met name voor de drie laatst genoemde projecten zijn ook duidelijk output (kwalitatief) en outcome (kwantitatief) geformuleerd, voor de vier ladders van sociale stijging is dit minder dan wel niet het geval.

De projectmanager sociaal leidt het programma en de projectdirecteur Wielwijk is verantwoordelijk. Er is een MT Wielwijk bestaande uit de projectmanagers (sociaal, fysieke infrastructuur, vastgoed en voorzieningen) en de programmadirecteur. Afstemming, samenwerking en besluitvorming zijn in het MT aan de orde. Het sociaal-economisch programma wordt gefinancierd door Woonbron. Over de periode 2010-2017 wordt door Woonbron 10 miljoen euro geïnvesteerd.

Hoewel in deze paragraaf de problematiek in Wielwijk in beeld is gebracht, zijn er ook al aanzienlijke resultaten geboekt. Zo is bijvoorbeeld de werkloosheid sterk teruggedrongen en, zo zegt één van de respondenten: "Wielwijk staat ook zelden negatief in het nieuws, het gaat altijd tegenwoordig over de leuke dingen die plaats vinden in Wielwijk." Vanuit de ladder wonen is er een duidelijk verband met 'Schoon, heel en veilig'. Ook is er een relatie met werken. Zo is er een eis die er vrij vertaald op neer komt dat er bij de uitvoering van alle

fysieke projecten voor een deel ook mensen vanuit de wijk ingezet worden om arbeid te verrichten.

Fysiek programma

Hoewel het sociale programma al in 2007 gestart is, was dit voor het fysieke programma niet het geval. Het fysieke programma is eigenlijk pas sinds een half jaar echt ten uitvoer aan het komen. In het bespreken van de resultaten in het vervolg van dit hoofdstuk wordt nog vrij uitgebreid aandacht besteed aan de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen. Op basis van de visie zijn nog verdere afspraken over de financiering gemaakt en is er een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) tot stand gekomen tussen de gemeente en woningcorporatie Woonbron. In deze SOK zijn ook een aantal wijzigingen in de fysieke plannen opgenomen ten opzicht van hetgeen in de visie is omschreven, ook hierover meer in het vervolg van dit hoofdstuk. Een partij die in het kader van de fysieke plannen nog regelmatig genoemd wordt is Kristal, de ontwikkelpoot van Woonbron. (Woonbron & Gemeente Dordrecht, 2007: 55-93)

Begrenzing van het systeem

In paragraaf 2.1 is gesteld dat het begrenzen van een systeem lastig is en veelal het resultaat is van keuzes die een observant (onderzoeker) maakt. Wielwijk is in eerste instantie een geografisch af te bakenen gebied. Wielwijk is één van de vier wijken in Dordrecht-West. Veel respondenten focussen enkel op Wielwijk, maar een paar respondenten zien Wielwijk toch ook duidelijk als onderdeel van Dordt-West. Dit betreft met name respondenten wiens werkterrein zich uitstrekt tot Dordt-West niveau of nog verder. De vier wijken kennen een in zekere mate vergelijkbare problematiek, de aanpak van de vier wijken bevindt zich echter in verschillende stadia. Geografisch gezien is er een klein deel van Wielwijk, Dordtse Hout, dat valt buiten de herstructureringsopgave en dus buiten het programma 'Wielwijk biedt perspectief'.

Het systeem is ook te framen aan de hand van het probleem waardoor het wordt gekenmerkt. Over de kern van de problematiek bestaat overeenstemming onder de betrokken actoren. Om de problemen te bestrijden zijn twee centrale doelstellingen geformuleerd, die overigens voor heel Dordt-West opgaan. De doelstellingen zijn breed geformuleerd, een nadere uitwerking vindt plaats aan de hand van de zeven reeds genoemde deelprogramma's. De oplossingsperceptie is divers. Iedere betrokken actor probeert vanuit zijn eigen deskundigheid bij te dragen aan het oplossen van de gestelde problemen. Veel actoren focussen zich slechts op een deel van het probleem. Hierdoor zullen niet alle actoren het systeem identiek definiëren of afbakenen.

Wielwijk is een dynamisch systeem, getuigen de paragrafen die nog volgen in dit hoofdstuk. Ook de grenzen van het systeem zijn onderhevig aan dynamiek. Als bijvoorbeeld de inzet van actoren bij aanvang van het programma in 2007 vergeleken wordt met de daarop volgende jaren, dan zijn duidelijke verschillen waar te nemen. In 2007 is het aantal actoren betrokken bij de uitvoering van het programma veel kleiner dan in de jaren erna. De manier waarop actoren het systeem begrenzen biedt mogelijk een verklaring voor het al dan niet aangaan van relaties, in hoofdstuk vijf (§ 5.2) wordt hier aandacht aan besteed. Uitgangspunt is dat het systeem zich geografisch beperkt tot de wijk Wielwijk. Daarnaast zijn het programma en de daarin genoemde centrale doelstellingen en deelprogramma's uitgangspunt voor de afbakening van het systeem. Binnen het systeem vallen ook alle actoren die betrokken zijn bij de formulering, uitvoering, bewaking en eventuele aanpassing van het programma.

4.2

DYNAMIEK: VERLEDEN EN HEDEN

Alle zestien respondenten is gevraagd wat de belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen zijn geweest voor de ontwikkeling van Wielwijk en de realisatie van het sociaal-economisch programma. Uitgangspunt was om de dynamiek sinds 2005 te beschouwen, gezien dat het jaar is dat het traject van het opstellen van de 'Visie Wielwijk Sterk en Weerbaar' is gestart, van waaruit het eerste sociaal-economisch programma in 2007 is geformuleerd en opgestart. Gedurende het onderzoek bleek dat er ook dynamiek in een verder verleden van belang is, of is geweest. Ook die dynamiek is meegenomen in het onderzoek, mits relevant. Op de volgende pagina is alle relevante dynamiek in een overzicht weergegeven. De verschillende vormen van dynamiek zijn gegroepeerd. De groepering is enkel ter bevordering van de leesbaarheid en heeft geen verdere consequenties voor het onderzoek. Hoewel in tabel 4.2 ook wordt aangegeven door hoeveel respondenten een vorm van dynamiek genoemd is, betekent het niet automatisch dat een veelgenoemde vorm van dynamiek 'belangrijker' is dan een andere, minder genoemde vorm van dynamiek. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat sommige vormen van dynamiek niet bij iedere respondent bekend zijn. Neem het ontvangen van de Pechtoldgelden (dynamiek D2, toelichting in § 4.2.4), van aanzienlijk belang, maar slechts door één respondent genoemd. In de subparagrafen die volgen op tabel 4.2 wordt elke dynamiek afzonderlijk toegelicht. Gezien de omvang van het aantal genoemde vormen van dynamiek, licht de nadruk in deze paragraaf op:

- § De dynamiek die door de meeste respondenten genoemd is.
- § De dynamiek die volgens de onderzoeker zeer relevant is geweest voor de voortgang van het sociaal programma.
- § De dynamiek die in het vervolg van het onderzoek relevant is in het kader van de aanpassingen die zijn gedaan.

De dynamiek die maar beknopt genoemd wordt, wordt in bijlage 5 nog nader toegelicht.

Tabel 4.3

Door respondenten genoemde vormen van dynamiek in verleden en heden

	Dynamiek	Jaar	Aant Resp
A	Blijk van serieuze intentie om wijk aan te pakken en vertrouwen hier		
A1	Gemeentebestuur heeft gezegd we gaan de wijk aanpakken	2005	2
A2	Bouw van de Zilvervloot / aanpakken Admiraalsplein		4
A3	Visie Wielwijk sterk en weerbaar	2006	1
A4	Succesvolle herstructurering Zeehavenbuurt		1
B	Rol van bewoners		
B1	Bewoners beseften we moeten het zelf doen	2005	3
B2	Grote bewonersparticipatie	>2000	3
B3	Wielwijk hoogste score in onderzoek LSA (bewonersparticipatie)	2009	2
C	Ontwikkelingen vanuit het ministerie van VROM		
C1	Wielwijk Vogelaarwijk	2007	10
C2	Vertrek van Vogelaar	2008	1
D	Snelle start sociaal programma		
D1	Start sociaal programma	2007	2
D2	Ontvangen Pechtoldgelden	2007	1

	Dynamiek	Jaar	Aant Resp
E	Toenemende contacten, toenemende activiteiten		
E1	Veel contacten met activiteiten tot gevolg	2007-heden	2
E2	Sterk toegenomen samenwerking tussen partijen in en om de wijk, meer afstemming en gesprek	2007-heden	1
E3	Wielwijk Theater	>2000	1
F	Ontwikkelingen fysiek programma		
F1	Vertraging in fysiek programma	2007-heden	2
F2	Opstellen SOK	2007-2009	3
F3	Gerealiseerde fysieke ingrepen en het sociale effect		1
G	Financiële perikelen		
G1	Economische crisis	2008-2010	7
G2	Opspraak over SS Rotterdam	2009	2
G3	Diverse bezuinigingen	2009-2010	1
G4	Woningverkoop lastig	2009-2010	1
H	Verdwijnen voorzieningen		
H1	Verdwijnen oorspronkelijke sporthal	2005?	1
H2	Verdwijnen politiepost en postkantoor		2
I	Overlast		
I1	Overlast door Marokkaanse jongeren / jeugdgroepen	2005-2006	2
I2	Centrumverbod voor zwervers en alcoholisten in Dordrecht	2008	1
I3	Gemeente verandert beleid zwerfafvalinzameling	2010	1
J	Kansenbeleid en de keerzijde		
J1	Dordtse Diamanten		1
J2	Keerzijde kansenbeleid / Kansenflat	2010	1
K	Overig		
K1	Basisscholen hebben deuren open gezet voor sport in het onderwijs	2007	1
K2	Vanuit marketinggedachte naar sport kijken verandert sportaanbod	2007-heden	1
K3	Wielwijk is wijk waar bewoners het minst op hebben met buitenlanders		1
K4	Armoede lijkt hip te zijn	2008-heden	1

4.2.1

A. BLIK VAN SERIEUZE INTENTIE OM WIJK AAN TE PAKKEN EN VERTROUWEN HIERIN

Al voor de start van het eerste sociaal economisch programma in 2007 is er sprake van dynamiek die van invloed is geweest op de verdere ontwikkeling van Wielwijk. Zes respondenten hebben hieraan gerefereerd. Onderstaande vier punten geven blijk van een wederzijds vertrouwen om echt in Wielwijk te investeren. De punten A1, A2 en A4 geven vooral blijk van vertrouwen van burgers in gemeente en (in mindere mate) Woonbron om de wijk aan te pakken. Uit dynamiek A3 blijkt vooral het wederzijdse vertrouwen, dus dat zowel gemeente, als corporatie als bewoners vertrouwen hebben in elkaar om samen te bouwen aan de toekomst van Wielwijk.

A1. Gemeentebestuur heeft gezegd we gaan de wijk aanpakken

Wielwijk had in het verleden een erg negatief imago, met de toezegging van het aanpakken van de wijk heeft het gemeentebestuur volgens een van de respondenten haar verantwoordelijkheid genomen (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

A2. Bouw van de Zilvervloot / aanpakken Admiraalsplein

Naast de toezegging van het gemeentebestuur wordt de bouw van de Zilvervloot als belangrijk moment genoemd. De bouw wordt gezien als een positief keerpunt in de ontwikkeling van Wielwijk. De Zilvervloot wordt als 'symbool' en 'icoon' aangeduid door de respondenten en maakt bewoners trots, er ontstaat geloof en vertrouwen in de aanpak van Wielwijk. Bovendien trekt het andere mensen naar Wielwijk, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de doelstelling tot behoud van midden en hogere inkomens.

"Met name de bouw van de Zilvervloot en de aanvulling van diensten, die eronder zitten, winkels, die hebben inderdaad ervoor gezorgd dat er een keermoment was bereikt denk ik. En vanaf dat moment zijn de bewoners ook trotser geworden op hun wijk, van kijk we hebben een icoon van Dordrecht-West in onze wijk. Dat heeft ook de ondernemers zowel als de bewoners trotser gemaakt op hun wijk, waardoor de betrokkenheid denk ik ook heeft toegenomen." Als belangrijk effect van de trots werd genoemd: "Betrokkenheid, de betrokkenheid. Als je trots bent op iets dan voel je je waarschijnlijk ook meer betrokken, ga je er meer om geven, waardoor de leefbaarheid en sociale contacten, eigenlijk de sociale liftfunctie van zo'n wijk positief in het daglicht komt."

En een aanvulling daarop door een andere respondent: "Maar het grappige is dat niet alleen die bewoners die er zelf wonen heel trots zijn op het gebouw, maar ook dat eigenlijk alle bewoners van die wijk apetrots zijn op dat gebouw."

Een andere respondent zegt over de bouw van de Zilvervloot: "En ik denk ook wel dat er toen toch bij heel veel mensen toch een geloof is ontstaan van, 'hé, er gaat echt wat gebeuren in Wielwijk'." Iets wat door meerder respondenten is genoemd.

Ook de positieve intentie van gemeente en corporatie worden heel letterlijk genoemd: "Ik vind dat een hele belangrijke omdat daar, dat is ook bedoeld geweest als dat het een symbool functie krijgt en dat daarmee de gemeente en Woondrecht lieten zien dat ze voor deze wijk gingen."

Ook in de planvorming wordt de relatie tussen het Admiraalsplein en de rest van Wielwijk gelegd "we hebben het in dit document (Visie Wielwijk sterk en weerbaar, red.) ook benoemd, dat het ambitieniveau van het plein gewoon de toon heeft gezet voor de rest van de wijk".

Eén van de respondent ligt toe dat de bouw van de Zilvervloot voorafgaand aan de aanpak van de rest van de wijk geen toeval is: "Dat was ook de bedoeling natuurlijk om bij het Admiraalsplein te zeggen, je begint niet ergens aan het randje, ergens een flatje te slopen en nieuw neer te zetten, nee we gaan in het hart van de wijk beginnen, we gaan daar iets moois neerzetten en ook iets aansprekends. (...) En van daaruit gaan we die olievlek doen zeg maar. Begin niet aan het randje, nee begin in het hart. Eerst een goed hart en de rest van het lijf dat komt daarna, dus we hebben het bewust omgedraaid."

A3. Visie Wielwijk sterk en weerbaar

De visie Wielwijk Sterk en Weerbaar wordt genoemd als wederzijdse bron van vertrouwen, niet alleen de bewoners hebben vertrouwen in de 'instituten' die het moeten gaan oppakken, ook de instituten hebben vertrouwen in elkaar en in de bewoners. Het vertrouwen is erg belangrijk gezien de grote bedragen die gemoeid gaan met de fysieke en sociaal-economische herstructurering. Belangrijk is ook geweest dat er nu één plan werd ontwikkeld in plaats van allerlei losse plannen (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

A4. Succesvolle herstructurering Zeehavenbuurt

De herstructurering van de Zeehavenbuurt in Wielwijk heeft een positief effect gehad op de (aantrekkelijkheid van de) rest van Wielwijk (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.2**B. ROL VAN BEWONERS**

Bewoners spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van Wielwijk. De participatie is er hoog. Dat bleek ook uit onderzoek uitgevoerd in het kader van de Landelijke Samenwerkingsverband Aandachtswijken.

B1. Bewoners beseffen we moeten het zelf doen

Eén van de respondenten die in voorgaande paragraaf aangaf dat het gemeentebestuur toezegging deed om de wijk aan te pakken geeft vervolgens aan dat bewoners hierdoor niet alleen vertrouwen krijgen in de daadwerkelijke aanpak van de wijk, maar dat ze ook beseffen dat ze hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben: "Dat bewoners gewoon zelf beseffen weet je van hé jongens wij moeten het zelf doen. (...) En dat kan alleen als die mensen zelf beseffen van jongens dit (problemen met Marokkaanse jongeren, red.) moeten we niet hebben, hier willen we vanaf. En dat vind ik echt dat die mensen zelf beseffen, hé jongens we moeten dat zelf doen en dat die Marokkaanse Vaders dat zelf oppakken."

B2. Grote bewonersparticipatie

Elke respondent die ik gesproken heb, heeft wel op enige manier blij gegeven van de grote betrokkenheid van bewoners. Een aantal van hen is verenigd in de Klankbordgroep Wielwijk en geven samen met betrokken professionals de plannen in Wielwijk vorm. De bewoners zijn een factor van belang. Voor aanvang van de visie is heel nadrukkelijk afgesproken om het gedrieën, gemeente, corporatie en bewoners, te gaan doen. In de visie is afgesproken dit ook in de realisatie zo te doen.

Dat is niet vanzelf gegaan, lang stond de vraag centraal "Hoe krijg je nou de bewonersparticipatie op een zodanig niveau in Wielwijk? En dat is gelukkig hartstikke goed gelukt door allerlei vormen van inspraak te organiseren." Over het nut van de bewonersparticipatie zegt de respondent dat het zorgt voor draagvlak voor politiek beleid, dat inspraak leidt tot verantwoordelijkheid en draagvlak voor het project wat een waarborg is voor succes en continuïteit en dat bewoners zelf vaak beter dan professionals in staat zijn om de problematiek te duiden en oplossingen aan te dragen.

De bewoners zijn ook betrokken geweest bij het opstellen van de Visie Wielwijk sterk en weerbaar, Wat resulteerde in een Plan dat werd gedragen door de hele bewonersklankbordgroep en wat ze ook verdedigen naar andere bewoners toe. "Dus dat heb ik me wel achteraf gerealiseerd dat dat wel heel goed is aan, ja vanaf het begin af aan al zo'n klankbordgroep meenemen in je proces, in je project, zodat ze op een gegeven moment

eigenlijk gewoon een soort ambassadeurs van je plan worden, daar heb je gewoon heel veel gemak van in de jaren daarna.”

De bewonersparticipatie heeft ook gevolgen voor hoe professionals hun werk moeten doen: “het betekent wel dat je plannen in een soort Jip en Janneke stijl moet presenteren” en “De gemeente is één partij naar buiten toe, maar de gemeente is natuurlijk een veelkoppig monster, die bestaat uit heel veel onderdelen die ook allemaal weer vaak eigen belangen hebben die ook niet altijd matchen met het andere onderdeel van de gemeente. En er zaten dus verschillende onderdelen van de gemeente in die projectgroep aan tafel die het niet altijd met elkaar eens waren, maar ja doordat je ook met bewoners aan tafel zat, die zien de gemeente wel heel duidelijk als één organisatie, wat natuurlijk ook logisch is. Dus daardoor kan je niet altijd dingen even goed uitspreken aan de tafel van de projectgroep. Dat is ook wel weer lastig, maar ook wel weer leerzaam.” Over de inbreng van de bewoners wordt ondermeer het volgende gezegd: “Wat ze natuurlijk ook gewoon hebben ingebracht is dat bewoners die hier wonen dat zijn de gebruikers van die wijk dus ze hebben ook gewoon ons heel veel kunnen vertellen over wat nou de problemen zijn. Ook heel erg kunnen reflecteren op ja op de ideeën en de voorstellen waarmee wij gekomen zijn en de dingen die zij daar belangrijk in vonden. En dat heeft ook wel heel erg het plan gestuurd.” Onderwerpen waarop bewoners erg hebben gestuurd zijn ondermeer het Wielwijk Park en het sluipverkeer in de wijk. Over de rol van bewoners in de Visie Wielwijk Sterk en Weerbaar wordt nog gezegd: “Maar, het is dus zo dat bewoners, de problemen die de bewoners aankaarten die hebben wel een heel belangrijke rol gespeeld in de keuze die we uiteindelijk hebben gemaakt in het plan.”

Door verschillende respondenten is ook aangegeven dat de actieve inzet op bewonersparticipatie ook bevorderlijk is geweest voor de contacten tussen professionals. Door alle overleggen en bijeenkomsten die er georganiseerd zijn in het kader van de bewonersparticipatie werd het contact tussen professionals ook geïntensifieerd.

B3. Wielwijk hoogste score in onderzoek LSA

In een onderzoek naar bewonersinitiatieven is Vogelaarwijk Wielwijk/Crabbehof als winnaar uit de bus gekomen, wat een positieve invloed heeft op de wijk (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.3

C. ONTWIKKELINGEN VANUIT HET MINISTERIE VAN VROM

C1. Wielwijk Vogelaarwijk

In 2007 werd Wielwijk samen met Crabbehof Vogelaarwijk. Wat het meest genoemd is door respondenten is dat dit veel geld, veel activiteiten en veel aandacht met zich meebracht. Hoewel het voornamelijk meer geld met zich meebrengt, heeft het achter de schermen ook procesmatige impulsen tot gevolg. Bewoners krijgen zeggenschap over één miljoen euro te investeren in de wijk.

“Vogelaarwijk worden is natuurlijk een dubieuze eer die je ten deel valt, want dat betekent toch dat je tot de veertig slechtste wijken van het land hoort en aan de andere kant kwam er daardoor wel meer aandacht en geld ook beschikbaar. Dus dat heeft de zaak ook nog wel in een ander daglicht gezet.”

Niet alleen vanuit het ministerie van VROM was er aandacht voor de wijk: “van een aantal ministeries is er daardoor aandacht gekomen, voor groen in de wijk bijvoorbeeld”

Ook buiten de overheid is er veel aandacht voor de Vogelaarwijken, veel organisaties kunnen profiteren van subsidiemogelijkheden als ze activiteiten doen in een Vogelaarwijk. Naast commerciële interesse is er ook veel interesse van onderzoeksgroepen.

Maar, volgens één van de respondenten heeft al die aandacht ook een keerzijde: "Nou ik heb zelfs het idee dat het soms wel eens teveel werd in Wielwijk. Het aantal mensen wat van allerlei projecten en ministeries enzo binnenkwam. Want iedereen had weer zijn eigen target te vervullen en daarmee ontbrak soms bij alle professionals van wat er voor vergelijkbare projecten ook al in Wielwijk spelen. Dus dat je bijna in concurrentie met elkaar... ja dat is ook wel eens het geval geweest. Dus het is, ja dat vond ik, nog steeds overigens, lang niet altijd in het voordeel als er maar zoveel mogelijk professionele mensen binnen gehaald worden."

De bewoners verstevigden hun positie door de Vogelaarstatus: "De bewoners waarvan de positie die al sterk was hebben deze kunnen verstevigen omdat ze lid uitmaakten van die LSA, dus die hebben laat ik zeggen landelijk invloed gekregen, dus dat is een goede beweging geweest. Plus dat het rijk ook geld heeft beschikbaar gesteld via vouchers voor bewoners om ook zelf initiatieven te ontplooiën." Een andere respondent over de middelen waar de bewoners over beschikken: "Er is een regiegroep gevormd van zes bewoners, drie uit Wielwijk, drie uit Crabbehoef en dat is uiteindelijk de club die beoordeeld of de aanvraag wel of niet toegekend wordt. Ook dat is een vrij unieke situatie voor hoe je overheidsgeld een besteding geeft, wie daar nou wat over besluit. Tot nu toe waren eigenlijk alle middelen die van het rijk komen, daar heeft uiteindelijk het college de zeggenschap en verantwoordelijkheid over. En dat is in deze gevallen dus niet zo."

Eén van de respondenten geeft aan dat de hoge mate van bewonersparticipatie in de jaren voorafgaand aan de Vogelaarstatus maakt dat bewoners heel veel ideeën hebben over wat met het geld te doen, desondanks meldt een andere respondent: "Inmiddels wordt duidelijk dat we dat op jaarbasis niet redden, vorig jaar is drie ton uitgegeven en toen was het geld van het jaar ervoor ook nog beschikbaar, dus dat was 275 + 185, = 4,5 ton en daarvan is 3 ton uitgegeven. En dan hebben we echt onze best moeten doen om voldoende projecten te kunnen krijgen waarvan de regiegroep dacht dat is levensvatbaar."

Ten aanzien van het fysiek programma worden er ook gevolgen genoemd. Eén respondent zegt, met enige voorzichtigheid, dat het fysiek programma vanwege de Vogelaarafspraken vertraging heeft opgelopen, een andere respondent zegt dat het juist een aanjager is geweest. De eerste respondent zegt: "Volgens mij heeft dat vooral te maken met het feit dat minister Vogelaar op een gegeven moment ook bepaalde financieringsconstructies heeft bedacht, dat corporaties een bepaald deel van die 40 Vogelaarwijken moeten gaan betalen. En dat heeft volgens mij er op lokaal niveau in Dordrecht, maar in heel veel steden in Nederland echt, tot frustratie van voortgang geleid." De tweede respondent geeft het tegenovergestelde aan: "We hadden de visie klaar en we hadden wel een idee wat dat ging kosten, alleen we hadden nog geen afspraken gemaakt over wie wat daarin zou betalen. Dus die Vogelaarafspraken hebben het onderhandelingsproces daarmee versneld, over wie zou wat betalen en hebben dat onderhandelingsproces ook veranderd. Als dat niet had gebeurd had de verhouding gemeente - Woonbron in investeringen veel gelijkwaardiger geweest en Woonbron is nu veel meer aan zet in deze wijk dan dat dat zonder die afspraken zou zijn geweest." Meer hierover in de toelichting op aanpassing T: 'Corporatie gaat groter deel van totale programma financieren', in paragraaf 4.4.

Over het proces om te komen tot afspraken zegt een respondent wel: "En dat is wel een gedwongen proces en dat heeft ook tot veel zuur geleid tussen corporatie en overheid. En dat op centraal niveau, tussen Aedes, koepelorganisatie, en het Rijk, maar dat was hier ook zo. Waar we altijd heel goed met elkaar overweg konden waren dat nu wel hele zure

onderhandelingen aan het worden omdat het, ja de corporatie had wel het idee dat het hun door de strot werd gedouwd, maar nu het zover is en het is natuurlijk al weer anderhalf jaar geleden, twee jaar gelden, zijn ze denk ik, nou merk ik ook, dat ze trots zijn op die rol en dat ook met verve uitdragen.”

De Vogelaarstatus maakt ook een landelijk netwerk van Vogelaarwijken toegankelijk voor Wielwijk, dat wordt door één van de respondenten als “nuttig” bestempeld. Daarnaast komen er ook bewindslieden een bezoek brengen aan de wijk: “en dan komt er nog eens een minister op bezoek, drie keer, en nou dat levert heel veel werk op, maar ik denk ook wel aandacht en ook voor de bewoners hebben ze het idee dat het serieus wordt genomen.”

Een respondent relativeert alle overwegend positieve effecten die door respondenten genoemd zijn. “Kijk als er nou überhaupt geen Vogelaarwijken waren geweest, ik bedoel bij elk ministerie zitten gewoon altijd potjes, of zijn er subsidieregelingen of weet ik veel wat allemaal. En toevallig nu bij die Vogelaaraanpak zijn heel veel van die stromen gebundeld en geormerkt van, ook gewone subsidieregelingen, daarvan is gezegd, ja in eerste instantie moeten Vogelaarwijken daar en beroep op kunnen doen. Dus die hebben een voorrangpositie zeg maar.” Respondent geeft aan dat m.n. de aandacht die de Vogelaarstatus met zich meebrengt wel echt extra is, die was er anders niet geweest. Het Vogelaarwijk zijn maakt het allemaal net wat gemakkelijker, “...veel deskundigen gaan dan toch liever zich inzetten in een Vogelaarwijk dan in Lutjebroek, dat heeft dan toch meer aandacht en uistraling, ja zo simpel is dat.”

C2. Vertrek van Vogelaar

Ook het vertrek van Vogelaar wordt door één van de respondenten genoemd als gebeurtenis (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.4

D. SNELLE START SOCIAAL PROGRAMMA

D1. Start sociaal programma

De start van het sociaal programma wordt ook als belangrijke gebeurtenis genoemd door één van de respondenten: “Het sociaalprogramma is een beetje de voorloper van het hele Projectbureau geweest, die heeft eigenlijk de weg vrij gemaakt voor de hele herstructurering en die was ook heel succesvol ook landelijk gezien, was veel interesse daarvoor, nog steeds.” Het sociaal programma is direct na de visievorming gestart. Waarom die snelle start zo belangrijk is legt de respondent uit: “...de start van het sociaal programma, dat heeft tot beweging bij mensen geleid, met toneel en ‘Achter de Voordeur’ en nou een eindeloze rij aan ontwikkelingen met zich meegebracht waardoor de bewoners het idee hadden ‘hé, er gaat iets gebeuren er wordt iets gedaan aan de armoede, er wordt iets gedaan aan de werkloosheid, er wordt iets gedaan aan de sociale problematiek, er wordt iets gedaan aan hoe de portieken eruit zien, er wordt iets gedaan aan hoe de wijk eruit ziet”.

De respondent bevestigt dat de beschikbaarheid van de Pechtoldgelden een belangrijke rol heeft gespeeld in de snelle start van het sociaal programma, meer hierover in de volgende subparagraaf (D2. Ontvangen Pechtoldgelden). Daarnaast geeft hij aan dat ook de kwaliteit van de betrokken mensen van invloed is geweest. “Jacqueline (momenteel projectmanager sociaal, red.) had zoiets nou ik ga het gewoon doen. En daarbij had ze ook het geluk dat ook de wethouder en ook Woonbron, Arthur Oerlemans, de directeur, ook zoiets hadden van ga het doen. Dus er was ook een soort van cowboy mentaliteit op dat moment, (...) was een

soort moment van hé nou gaat het gebeuren. Dus dat is toen heel snel en daadkrachtig opgezet, dus daar, dat is goed geweest.”

D2. Ontvangen Pechtoldgelden

Een van de respondenten geeft aan dat er zogenoemde “Pechtoldgelden” beschikbaar waren, waardoor een snelle start van het sociaal mogelijk was, nog voor bestuurlijke goedkeuring in de raad.

“Er is in dat sociaal program, dat was voor drie jaar zou dat 4,4 miljoen euro kosten, en ondertussen werd aan Wielwijk 2 miljoen aan Pechtoldgelden toegekend, dus dat betekende dat die 4,4 niet meer allen door Woonbron en de gemeente opgehoest moesten worden, maar dat er eigenlijk ook al vooruitlopend op de beslissing in de gemeenteraad gewoon al heel veel dingen opgestart konden worden omdat dat geld beschikbaar was. (...) Mijn ervaring is dat je na elke fase van planvorming kom je bijna in een soort dip, dan gaat even de vaart eruit, dan ben je met elkaar enthousiast bezig, maar dan zit er altijd een periode tussen voor het ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt. En dat is voor bewoners altijd een teleurstellende fase. (...) Dat dreigde hier ook te gebeuren, maar doordat die 2 miljoen van Pechtold, de Pechtoldgelden heette dat, beschikbaar was kon er toch wel veel opgestart worden en waren er al dingen zichtbaar in de wijk. Dat is een belangrijke voorwaarde geweest waardoor het is blijven leven in Wielwijk.”

4.2.5

E. TOENEMENDE CONTACTEN, TOENEMENDE ACTIVITEITEN

Door de extra aandacht die uitgaat naar Wielwijk in het kader van het sociaal-economisch programma komen veel contacten en relaties tot stand, dat blijkt ook uit de variabelen in paragraaf 4.3. Daarnaast is door de extra aandacht voor de wijk het aantal activiteiten sterk toegenomen. En sommige respondenten leggen ook een link tussen deze twee ontwikkelingen.

E1. Veel contacten met activiteiten tot gevolg

Een van de respondenten geeft aan dat er door hun werkzaamheden heel veel contacten zijn ontstaan en gelegd, zowel met bewoners als met professionals / instellingen. “Wat ik heel opvallend vond is dat wij heel veel, omdat we bij veel mensen binnen komen en van veel huishoudens af weten, veel activiteiten hebben kunnen doen, met bijvoorbeeld Centro di Mama en de kerk. Dus mensen geactiveerd om samen de sociale cohesie in de wijk te helpen bevorderen.”

“Ik weet dat de Andreas Kerk steeds meer de wijk is ingegaan, met allerlei activiteiten met vrijwilligers, met spullen waar nodig is. Ik denk dat het effect wel is dat er verbanden zijn ontstaan binnen het netwerk van instellingen en organisaties.” Meer hierover in paragraaf 4.4 aanpassing Q: ‘Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten’.

Ook de hulpverlenende functie van activiteiten wordt door één respondent expliciet genoemd: “Die mensen die dus dat soort activiteiten (vermaak, red.) organiseren daar heb ik ook contacten mee, die zitten ook in zo’n signaleringsnetwerk. (...) Zo’n jongerenwerker kan natuurlijk ook bepaalde zaken signaleren van hé, hier klopt iets niet, hier moet wat mee gedaan worden. En zo’n jongerenwerker heeft natuurlijk zijn netwerk naar GGD toe, naar politie, noem maar op. Waardoor ie ook zaken uitzet, dus het heeft, wat dat betreft heeft het ook wel een soort van hulpverlenende uitwerking, dat er veel activiteiten in de wijk zijn.” Over de activiteiten zegt hij verder: “Het is klein begonnen en eigenlijk met steeds meer activiteiten. He, dat zie ik toch wel heel erg positief. Dat mensen ook elkaar gewoon meer

gaan kennen en dat automatisch, wat je ook krijgt is dat mensen elkaar gaan kennen burens of naastenburens, dan krijgen ze ook meer begrip naar elkaar toe." En over het effect ervan zegt hij: "Ja wij krijgen minder conflicten natuurlijk in de wijk. (...) De mensen zijn dichters naar elkaar toe gekomen. En dat is een hele goeie ontwikkeling in zo'n wijk. Kijk het is niet alleen de politie die daar de vruchten van plukt, maar de woningbouwvereniging natuurlijk ook hè?!"

E2. Sterk toegenomen samenwerking tussen partijen in en om de wijk

Eén van de respondenten noemt de toegenomen samenwerking als een belangrijke ontwikkeling. Er is sprake van meer afstemming en meer gesprek met elkaar. Hoewel bovenstaande respondent de sterk toegenomen samenwerking als positieve dynamiek bestempelt zijn er ook veel respondenten die juist een gebrek aan afstemming ervaren. (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5)

E3. Wielwijk Theater

Het jaarlijks terugkerend Wielwijk Theater is een platform (geweest) om mensen met elkaar in gesprek te laten komen, zowel bewoners als professionals (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.6

F. ONTWIKKELINGEN FYSIEK PROGRAMMA

F1. Vertraging in fysiek programma

De vertraging in het fysiek programma wordt door enkele respondenten genoemd als vorm van dynamiek. De personen die wat verder van het fysieke afstaan geven als reden op dat de gemeenten en Woonbron er niet uitkwamen. Respondenten die meer direct betrokken zijn bij het fysieke programma geven aan dat het risico voor ontwikkelaar Kristal in de visie veel te hoog is en dat daarom de visie is vertaald naar een iets abstracter niveau, om minder vast te leggen en een soort bandbreedte aan te geven waarbinnen het project gerealiseerd moet worden (zie voor verdere toelichting dynamiek F2 Opstellen Samenwerkingsovereenkomst). Ook bij de bewoners gaat de vertraging niet onopgemerkt voorbij. Actie is er niet echt ondernomen: "We hebben steeds wel de corporatiedirecteur en de wethouder uitgenodigd in bijeenkomsten van de klankbordgroep en die kwamen netjes uitleggen waardoor het langer duurde, dus dat is eigenlijk het enige wat er gebeurd is. Voor de rest is er geen actie, op dit vlak niet in ieder geval, op een ander vlak, wat kleiner vlak over de openbare ruimte is dat wel eens gebeurd, zijn een aantal acties gedaan, maar op bouwen is dat niet gebeurd" maar "Er bleef nog wel wat vertrouwen omdat er op een aantal locaties nog wel wat gebouwd werd. En was het gat tussen visie en uitvoering minder zichtbaar omdat op andere plekken die niet eens deel uitmaakten van die visie, wel een aantal bouwactiviteiten plaatsvonden. Dat maakte het nog acceptabel voor mensen." In 2009 is de klankbordgroep uiteindelijk weer actief betrokken geraakt bij de SOK, en hebben zij opheldering geëist over de fasering van slopen en bouwen, er deden namelijk geruchten de ronde dat er veranderingen in de volgorde waren, wat onrust veroorzaakt onder de bewoners van de flats waar de geruchten betrekking op hadden.

F2. Opstellen Samenwerkingsovereenkomst (SOK)

Nadat de visie is opgesteld en in 2007 bestuurlijk is goedgekeurd en in 2008 ook de afspraken over de financiering, mede naar aanleiding van de Vogelaarafspraken, zijn gemaakt komt het fysiek programma alsnog niet van de grond.

“We hebben eigenlijk nog een samenwerkingsovereenkomst nodig om gewoon alle afspraken definitief te gaan maken en die is in september 2008 gestart en dat is de SOK Wielwijk geweest waarin onderhandeld is over wie gaat nou precies wat doen, wat is de projectorganisatie en hoe moet dat er nou allemaal uit komen te zien. Daarvoor zijn belangrijke keuzes gemaakt. Eén van de belangrijke keuzes is dat we hebben gekozen voor een gezamenlijke projectorganisatie, dus gezamenlijk aan de slag.”

“De kunst van zo’n SOK is het hard maken van alle afspraken, bijna garantie geven op alles wat er gaat gebeuren en aan de andere kant ook ruimte laten voor ontwikkelingen die er in de tijd zijn en daarvoor is er in de visie een strategisch document opgenomen.”

In dat strategisch document is een onderscheid gemaakt in de projecten die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de kern van de visie, daar geeft de SOK een garantie voor af, en de overige projecten waar ook absoluut iets gaat gebeuren, maar de exacte invulling en aanpak afhangt van ontwikkelingen.

Door meerdere partijen wordt erkend dat de bewoners veel te laat zijn ingeschakeld bij het opstellen van de SOK en dus eigenlijk de wijzigingen ten opzichte van de visie. Maar dat heeft volgens een respondent geen gevolgen gehad want: “één was het geen idioot plan, ik denk dat iedereen wel snapt wat we zeiden, twee is er denk ik, konden we onze relaties, dus die driehoek Woonbron, gemeente en bewoners, dat deukje wel hebben.” Wel is er naar aanleiding hiervan een garantie opgenomen in de SOK “over hoe ze betrokken worden voor de rest bij de projectorganisatie”.

Een andere respondent geeft aan dat het risico voor Kristal ook gelegen was in de slechte markt voor appartementen in deze regio en dat aanleiding gaf tot het maken van afspraken daarover in de SOK.

F3. Gerealiseerde fysieke ingrepen en het sociale effect

Een van de respondenten geeft ook aan dat de reeds gerealiseerde fysieke ingrepen (die (veelal) buiten de SOK Wielwijk staan) een positief effect hebben op het niveau van overlast. (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.7

G. FINANCIËLE PERIKELEN

G1. Economische crisis

De economische crisis is in elk gesprek wel een keer genoemd. Door zeven respondenten is het expliciet als een vorm van dynamiek genoemd. De effecten van de economische crisis betreffen met name de werkloosheid, faillissementen van eenmanszaken en woningmarktproblemen.

De bewoners van Wielwijk zijn een kwetsbare groep als het om de werkloosheid gaat:

“Je ziet dat de mensen die recent aan het werk zijn gekomen door allerlei inspanningen en die aan de onderkant van die bedrijven zitten en als het daar slecht gaat dan zijn dat de mensen die het eerste er weer uit vliegen” en “omdat er denk ik ook in Wielwijk nog heel veel mensen zijn die laaggeschoold zijn, veel in industrie werkzaam is, het type industrie die nu veel onder druk staat.”

De oplossing voor het probleem is volgens de respondent gelegen in goed beleid voor de zwakker categorie: “Met goed beleid bedoel ik niet oeverloos geld erin pompen, daar heb ik een hekel aan (...). Help ze gewoon goed en zorg dat ze uit dat gat komen (...) Dan denk ik

in zo'n tijd dat je juist moet kijken als overheid van jongens hoe kan ik mijn regime versoepelen, dat die mensen niet nog dieper in de problemen terechtkomen."

Een andere respondent heeft ook een suggestie om met de situatie om te gaan gezien er heel veel in is geïnvesteerd om mensen aan het werk te krijgen en je dat niet verloren wilt laten gaan als ze nu weer werkloos zijn: "In Rotterdam is het zo als je geen werk hebt dan doe je vrijwilligerswerk voor je uitkering. En ik denk dat het mooi zou zijn dat voor die mensen zinvol vrijwilligerswerk zou moeten zijn. Op het moment dat de arbeidsmarkt aantrekt dan is het nog maar een klein stapje om weer aan het werk te gaan."

De crisis heeft ook lange wachtlijsten bij schuldhulpverlening en topdrukte bij rechtbanken vanwege het hoge aantal faillissementsaanvragen tot gevolg. Op de vraag hoe daar in Wielwijk mee om wordt gegaan antwoordt een respondent: "Harder werken en aan de bel trekken bij schuldhulpverlening. Van joh dat kan niet, de wachtlijsten zijn te lang. (...) Ik heb tegen minister Van der Laan gezegd dat het opgelost moet worden. Toen ie hier was. 'Ja, hoe gaat het?' vroeg hij, 'Nou niet goed, pappen en nat houden en brandjes blussen, en die wachtlijsten daar moet wat aan gedaan worden.' En die hebben, dat is niet door mij natuurlijk, maar door meerdere instanties die aan de bel trokken, een andere instantie ingeroepen die hun bijstaat, gewoon zeg maar een blik schuldhulpverleners om die wachtlijsten weg te werken. En nou op het moment dat die wachtlijst dan weg is dan schakelen ze die weer uit en dan doen ze het weer zelf. Dus dan wordt het gewoon weer gemeentelijk."

De drukte bij de rechtbanken kan wel vergaande gevolgen hebben: "...in de tussentijd wordt het wel steeds erger, dus op het moment dat iemand lang moet wachten voordat ie geholpen wordt, ja zegt een woningcorporatie ook, van nou ik ga die ontruiming niet meer tegenhouden. En ze komen wel op straat en ze komen wel bij het Leger des Heils. Nou dat heeft gewoon grote gevolgen."

De verkoop van woningen stagneert ook in de huidige crisis en voor hetgeen dat nog gerealiseerd moet worden vreest één van de respondenten ook: "Je moet heel erg oppassen dat, zeg maar ja die deelprojecten die we hebben benoemd, dat het niet verwordt tot een soort van banale sloop-nieuwbouwactie waarin je eigenlijk je oorspronkelijke ambities heel snel uit het oog verliest en dat je vooral kijkt van nou het moet verkoopbaar zijn en we zetten gewoon een standaard product neer wat verkoopbaar is en dan gaan we maar verder. Want het doel was juist, ja dat we die wijk echt zouden veranderen."

G2. Opspraak over SS Rotterdam

De opspraak over de SS Rotterdam wordt ook in Wielwijk enkele malen genoemd. Dat heeft gevolgen voor de beschikbare financiële middelen: "opeens mocht er geen cent meer uit worden gegeven de laatste 4 maanden. Dus op het moment dat ik samenwerking zocht met Woonbron, voor potje dit en dat kreeg ik alleen nog maar nee." Daarnaast wordt ook het procesverloop erdoor beïnvloedt, meer hierover in paragraaf 4.4, aanpassing B: Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkeuring voorstellen.

G3: Diverse bezuinigingen

Woonbron heeft vorig jaar al flink bezuinigd, de mogelijke redenen hiervoor zijn divers en het beïnvloedt de keuzevrijheid tussen huur en koop voor bewoners, die bij Woonbron hoog in het vaandel staat (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

G4. Woningverkoop lastig

Onder G1 is al even gerefereerd aan de stagnatie op de woningmarkt, ook in Wielwijk is de woningverkoop lastig (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.8**H. VERDWIJNEN VOORZIENINGEN**

Door respondenten is het verdwijnen van verschillende voorzieningen genoemd als een vorm van dynamiek. Het betreft de oorspronkelijke sporthal, het politiebureau en het postkantoor.

H1. Verdwijnen oorspronkelijke sporthal

Op de plaats waar ooit een grote sporthal stond in Wielwijk staat nu de Zilvervloot. De mensen die in de Zilvervloot wonen hebben volgens de betreffende respondent relatief weinig op met Wielwijk (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

H2. Verdwijnen politiepost en postkantoor

Door twee respondenten is het verdwijnen van de politiepost en het postkantoor genoemd. Dit zet het voorzieningenniveau in de wijk onder druk (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.9**I. OVERLAST****11. Overlast door Marokkaanse jongeren**

In 2005-2006 is er sprake van aanzienlijke overlast door Marokkaanse jongeren, wat uiteindelijk resulteert in de oprichting van de Marokkaanse Vadergroep, meer hierover in paragraaf 4.4, aanpassing N: Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast. Een respondent geeft aan dat de grotere inzet van jongerenwerkers in de wijk die ondermeer een activiteitenprogramma organiseren de overlast sterk heeft teruggedrongen. Voor een deel is het probleem ook opgelost doordat de overlast veroorzakers ouder werden en een ander leefpatroon kregen en de overlast afnam. Door alle positieve ontwikkelingen, wordt ook de jonge generatie positief beïnvloedt en vervallen zij minder snel in overlastveroorzakend gedrag.

12. AJ. Gebiedsverbod in centrum Dordrecht voor zwervers, alcoholisten etc.

Door verandering van beleid ten aanzien van ondermeer zwervers en alcoholisten in het centrum, neemt de overlast daarvan in Wielwijk toe. "Sinds anderhalf jaar, twee jaar, hebben die zwervers, dat is een groep van pakweg 50 mensen, die hebben een gebiedsverbod gekregen in het centrum. Dat is op de kaart is dat afgetekend, van in dat gebied mogen ze niet komen. Komen ze er wel, doen ze wat voor vorm van overlast plegen, dan krijgen ze een boete en worden ze het gebied uitgebond. (...) Je kan wel gewoon merken dat er op het Admiraalsplein, dat daar meer overlast is van overlastplegers van een bepaalde groep, waar ik twee jaar geleden geen last van had. Daar wordt ik nou mee geconfronteerd." Maar het probleem wordt ook opgepakt door de respondent, zie paragraaf 4.4, aanpassing D: 'Aanpak centrumverbod voor zwervers en alcoholisten'.

13. Gemeente verandert beleid zwerfafvalinzameling

Een ander punt waarop de gemeente recentelijk beleid wijzigde is de inzameling van zwerfafval. Door de verandering wordt er niet meer vanzelfsprekend geveegd, maar wordt dit bepaald op basis van de mate waarin men afval aantreft (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.10**J. KANSENBELEID**

In Wielwijk is men heel erg gericht op het ontplooiën van kansen voor een door bewoners, niet voor niets is het sociaal-economisch programma genaamd 'Wielwijk biedt perspectief'. In deze paragraaf twee door respondenten genoemde vormen van dynamiek die met die kansen te maken hebben. Dordtse Diamanten is een Dordts initiatief, de Kansenflat is een project binnen Wielwijk.

J1. Dordtse Diamanten

Dordtse Diamanten is een initiatief van de gemeente Dordrecht om ondernemerschap te stimuleren en werkgelegenheid te bevorderen, ook in Wielwijk zijn een aantal Dordtse Diamanten gevestigd (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

J2. Kansenflat en keerzijde

In de kansenflat in Wielwijk zitten acht startende ondernemers die tegen gereduceerd huurtarief en met enige begeleiding drie jaar de tijd hebben hun onderneming op te starten. Maar dat heeft niet alleen voordelen volgens een respondent, je moet uitkijken voor de toon die je zet, zoals een ondernemer zich afvroeg 'zijn we dan kansarm?' (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.2.11**K. OVERIG****K1. Basisscholen hebben deuren open gezet voor sport in het onderwijs**

Eén van de respondenten geeft het volgende aan: "Nou ja kijk wat voor ons bijvoorbeeld heel interessant is geweest dat scholen op een gegeven moment hun deuren hebben open gezet, wel sport wat belangrijker te maken zowel onderschools als naschools. Waardoor wij in een verplichtend karakter kinderen kunnen bereiken om ze kennis te kunnen laten maken met sport."

Er waren scholen waar amper bewegingsonderwijs was en waar nu zowel onderschools als naschools sport plaatsvindt. De BOS (Buurt, Onderwijs Sport) impuls (een subsidieprogramma) heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling. Hier wordt nog verder op in gegaan in paragraaf 4.4, aanpassing J: 'Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs'.

K2. Vanuit marketinggedachte naar sport kijken verandert sportaanbod

Eén van de respondenten geeft aan dat er de afgelopen jaren veel meer vanuit een marketinggedachte naar sport is gekeken, "Wat boeit en bindt kinderen, wat boeit en bindt jongeren? Waar in het verleden ons aanbod vrij algemeen was, gaan we nu veel meer zitten op wat boeit en bindt ze." Voor verschillende doelgroepen worden er activiteiten georganiseerd. Zo is er nu bijvoorbeeld een wijkcompetitie, zijn er jongeren die op hun BMX-fiets of skateboard willen laten zien wat ze kunnen en dit ook graag op YouTube

zetten en zijn er allochtone meiden die willen sporten, maar dit een beschermde omgeving moeten doen. Het aanbod wordt meer toegespitst op de wensen. Men is van een "heel algemeen naar toch wel heel duidelijk gesegmenteerd aanbod toe gegaan".

Deze verandering komt voort uit een nieuwe visie op Sportstimulering. Als effecten worden genoemd: "Je bereikt een bredere doelgroep, meer deelname... Dat is wel het belangrijkste. Maar goed daarmee bereik je dus ook meer kennismaking met sport. Meer kinderen die de beweegnorm halen." Door de middelen die vanuit het sociaal-economisch programma beschikbaar zijn gesteld, heeft men een gedegen programma kunnen opzetten, wat niet alleen in Wielwijk, maar ook in andere wijken in Dordrecht wordt ingezet. En de visie die voor de jongeren is opgezet wil men nu ook doorvoeren in het aanbod voor de jeugd en senioren, alleen dan vanuit de reguliere middelen.

K3. Wielwijk is wijk waar bewoners het minste op hebben met buitenlanders

Wielwijk heeft er lange tijd om bekend gestaan dat ze de wijk zijn waar de bewoners het minste op hebben met buitenlanders. Maar er wonen er het meest. Als reactie hierop is een integratieproject gestart, meer hierover in paragraaf 4.4, aanpassing O: Integratieproject voor vergroten begrip.

K4. Armoede lijkt hip te zijn

Er komen (in Wielwijk) steeds meer aanmeldingen van mensen die schulden hebben en hulp willen, bij de voedselbanken is het druk en het is gemakkelijk om een lening te krijgen (meer uitgebreide beschrijving in bijlage 5).

4.3

VARIABLEN ADAPTIEF VERMOGEN

In tabel 4.3 zijn de scores van de verschillende respondenten op de variabelen van het adaptief vermogen weergegeven op basis van de operationalisering in paragraaf 3.2.2 tot en met 3.2.6. De minimale score is altijd 1.0 en de maximaal te realiseren score 5.0. Opvallend is dat op sommige variabelen de scores sterk uiteen lopen en er op andere scores een meer consistent beeld te zien is. Overall zijn de scores die gehaald worden vrij hoog. In de paragrafen die volgen worden de scores toegelicht.

4.3.1

MEERVOUDIGHEID

Relaties

De mate waarin respondenten samenwerkingsrelaties hebben met andere partijen in de wijk verschilt. Partijen die door bijna alle partijen genoemd worden (minimaal 14 van de 16) zijn Woonbron, DWO, klankbordgroep Wielwijk, Wielwijk Fietst, de Marokkaanse Vadergroep, Basisschool de Albatros, het Projectbureau Wielwijk en de Gemeente Dordrecht.

Minst genoemd zijn MKB Nederland, Sportbedrijf Dordrecht en de Winkeliersvereniging, echter worden zij nog steeds door de helft van de respondenten genoemd als samenwerkingspartner. Alle respondenten hebben ook nog aanvullingen op de standaard lijst van samenwerkingspartners. De aanvullingen betreffen zowel partijen binnen als buiten de wijk (merendeel van de genoemde partijen) en verschillen sterk van respondent tot respondent (er zit weinig overlap in). Voorbeelden binnen de wijk basisscholen anders dan De Albatros, Verzorgingstehuizen, het Buurt Service Team (Gemeente Dordrecht) en Centro di Mama (Antilliaanse Moeders).

Tabel 4.4

Scores op variabelen van het
adaptief vermogen

Respondent	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Sub- score
MEERVOUDIGHEID																	
A. Relaties	5	5	4	5	2	5	5	3	5	5	5	4	2	1	5	5	4.1
B. Deelprogramma's	4	5	3	5	1	2	5	1	2	5	2	3	1	a	5	5	3.3
C. Ontmoeting	5	5	4	3	3	3	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4.1
Gemiddelde subscore	4.7	5.0	3.7	4.3	2.0	3.3	5.0	2.3	3.7	4.7	3.3	3.3	2.7	3.0	3.0	5.0	3.8
OVERTOLLIGHEID																	
D. Expertise	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
E. Middelen en faciliteiten	2	2	2	2	2	2	2	a	a	2	5	5	a	a	2	5	2.8
Gemiddelde subscore	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	5.0	5.0	3.5	5.0	5.0	5.0	5.0	3.5	5.0	3.9
VERBINDINGEN																	
F. Overheersende relaties	5	3	5	4	2	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4.3
G. Afspraken	5	5	a	5	5	5	4	1	1	5	5	5	4	5	b	5	4.3
Gemiddelde subscore	5.0	4.0	5.0	4.5	3.5	4.0	4.5	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.5	4.0	5.0	5.0	4.3
ZELFORGANISATIE																	
H. Centraal gezag	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3.3
I. Initiatieven nemen	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.1
Gemiddelde subscore	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	5.0	5.0	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.7
ORGANISATIONEEL LEREN																	
J. Freq. evaluatie	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	a	4	5	4.2
K. Terugkoppeling	5	5	5	b	5	5	5	5	5	5	5	5	1	a	5	5	4.7
Gemiddelde subscore	5.0	4.5	4.5	4.0	4.5	4.5	4.5	3.5	4.5	5.0	4.5	5.0	3.0	-	4.5	5.0	4.5
ADAPTIEF VERMOGEN	4.3	4.1	4.0	4.0	3.4	3.8	4.2	3.8	4.2	4.3	4.1	4.4	3.7	3.9	4.3	4.7	4.0

a = niet van toepassing voor betreffende respondent

b = geen data over verzameld in het interview

Voorbeelden buiten de wijk zijn lokale sportclubs, praktijkscholen (i.v.m. leer-werk trajecten), SenterNovem, Innovatienetwerk, deelnemende partijen in het zorgnetwerk en de Kamer van Koophandel.

Wanneer een verklaring gezocht wordt voor het verschil in scores op dit item valt op dat de scores van drie of lager gemaakt zijn door partijen die niet hun volledige werkweek of dienstverband belast zijn met werkzaamheden in het kader van het sociaal-economische programma van Wielwijk. Er zijn ook partijen die niet hun volledige werkweek of dienstverband belast zijn met werkzaamheden in het kader van het sociaal-economische programma van Wielwijk en wel een hoge score realiseren. Eén van de respondenten met een score van drie heeft ook helemaal geen verplichtingen op basis van het sociaal-economisch programma, maar streeft vanuit de eigen reguliere werkzaamheden vergelijkbare doelen na als in het programma. Doordat deze respondent geheel geen verplichting heeft, is de samenwerking met anderen in het kader van het sociaal-economisch programma ook vrijblijvend.

Deelprogramma's

Zoals genoemd in de casusbeschrijving (zie § 4.3) bestaat het sociaal-economisch programma uit zeven deelprogramma's: (1) wonen, (2) werken, (3) leren, (4) vrije tijd, (5) Wielwijk betrokken en positief in beeld, (6) Achter de Voordeur en (7) Schoon, heel en veilig. De deelname aan deelprogramma's verschilt zeer sterk van respondent tot respondent. Eén van de respondenten zegt in geen van de deelprogramma's deel te nemen. Schoon, heel en veilig is het deelprogramma waar de meeste respondenten aan meewerken (13 respondenten). Het deelprogramma werken wordt het minst genoemd, maar er zijn nog steeds 8 respondenten die daaraan zeggen mee te werken door de werkzaamheden die ze verrichten. Er is maar één respondent die slechts in één deelprogramma participeert, alle ander respondenten participeren dus in meerdere programma's tegelijkertijd.

Ten aanzien van de opmerkelijkheden in de scores gaat dezelfde 'verklaring' op als hetgeen dat voor de relaties is aangegeven. De lage scores van respondenten F en I komt voort uit het specifieke karakter van hun werkzaamheden, die heel nauw verbonden zijn aan enkele deelprogramma's.

Ontmoeting

Over de ontmoeting van andere partijen zegt een van de respondenten heel treffend: "Nou ja er zijn natuurlijk heel veel soorten overleggen hè (...). Op heel veel plekken komen dingen vaak terug. Vaak wordt er op vier verschillende plekken over vier dezelfde dingen gesproken, maar soms op een net iets ander niveau. Dus er is niet iets wat heel lang kan blijven liggen zonder dat niemand daar iets van roept, of iets van vindt of dat het in een overleg terugkomt" iets wat geldt voor meer respondenten. Hoewel er volgens de respondenten geregeld formeel overleg plaatsvindt, zijn er ook uitzonderingen: "Nou dat is niet helemaal waar wat ik zei ('we komen niet in een centraal overleg bijeen', red.), we komen wel bijeen, maar ik ben daar vaak niet bij. Maar zij komen onderling wel bij elkaar vaak. Ik werk daar één dag in de week, dus toevallig valt het niet vaak samen. Als er een groot evenement wordt georganiseerd en dan zitten we wel bijeen." Ook aan de efficiëntie binnen overleg wordt gewerkt: "Op het moment dat er zoveel hulpverleners in één gezin of in één casus zitten dan moet je gewoon eens in de zoveel tijd met z'n allen om de tafel en vooral schrappen wie er niks te zeggen heeft". Respondenten hechten veel aan de informele

momenten van ontmoeting: “Het informele traject is heel belangrijk. Minstens zo belangrijk dan dat het allemaal formeel georganiseerd is.” Deze momenten zijn er volop, dat blijkt ook aan het groot aantal activiteiten dat georganiseerd wordt (zie § 4.2.3, 4.2.5 en 4.4 aanpassing K: ‘Resultaten sociaal-economisch programma worden meer zichtbaar gemaakt’). Voor zover respondenten ook buiten Wielwijk werken verschilt het sterk of zij daar met dezelfde partijen van doen hebben. Hebben zij met dezelfde organisaties van doen dan zijn het vaak wel andere contactpersonen. Ook buiten de wijk is er zowel sprake van formele als informele momenten van ontmoeting.

Veel van de scores ‘drie’ en ‘vier’ op dit item zijn het gevolg van geen of beperkte ontmoeting van actoren die wel betrokken zijn bij Wielwijk, maar die respondenten buiten Wielwijk ontmoeten. Een aantal respondent werkt enkel binnen Wielwijk, van de respondenten die ook buiten Wielwijk werken zijn er een aantal die daar dezelfde partijen en soms ook dezelfde contactpersonen tegen komen, maar andere respondenten geven aan juist weer heel andere partijen en personen te ontmoeten.

4.3.2

OVERTOLLIGHEID

Expertise

Over de aanwezigheid van expertise bestaat een eenduidig beeld. Die is er volop en die is ook gemakkelijk in te schakelen. De veelheid aan expertise wordt door sommigen zelfs bekritiseerd: “Nou ik heb zelfs het idee dat soms wel eens teveel werd in Wielwijk. Het aantal mensen wat van allerlei projecten en ministeries enzo binnenkwam. Want iedereen had weer zijn eigen target te vervullen en daarmee ontbrak soms bij alle professionals van wat er voor vergelijkbare projecten ook al in Wielwijk spelen. Dus dat je bijna in concurrentie met elkaar... ja dat is ook wel eens het geval geweest. Dus het is, ja dat vond ik, nog steeds overigens, lang niet altijd in het voordeel als er maar zoveel mogelijk professionele mensen binnen gehaald worden.”

En alleen expertise is ook niet alles, zo geeft een van de respondenten aan: “Het is niet alleen een kwestie van expertise, het heeft ook, zoals Martien Kromwijk dat noemt, met zorg liefde en aandacht te maken. (...) Die is er wel veel op het moment. Maar moet je natuurlijk wel voor een langere periode zien te behouden.”

Binnen Wielwijk is momenteel volop expertise aanwezig of binnen handbereik en dus snel en gemakkelijk in te schakelen, hier zijn de respondenten het unaniem over eens. Sommigen vermoeden zelfs dat er misschien wel eens teveel deskundigen aanwezig zijn in de wijk. Ook wordt aangegeven door enkele respondenten dat het wel iets is wat tijd nodig heeft gehad om opgebouwd te worden.

Middelen en faciliteiten

Op het gebied van middelen en faciliteiten wordt over het algemeen laag gescoord. Die score wordt veelal veroorzaakt doordat de financiële middelen niet gemakkelijk zijn te bemachtigen. Voor faciliteiten geldt het tegenovergestelde, die zijn wel goed in te schakelen. Voor een aantal respondenten is dit punt niet van toepassing omdat zij geen beroep doen op middelen en faciliteiten in Wielwijk. Faciliteiten benutten zij vaak vanuit hun eigen moederorganisatie en de middelen komen voort uit hun reguliere werkzaamheden of andere (tijdelijke) financieringsstromen.

Een relativerende opmerking van één van de respondenten: "Middelen, dat blijft altijd een probleem in deze tijd. Financiële middelen zijn schaars, maar van de andere kant zeg ik kijk dat moet geen doel op zich worden. Want financiële middelen zijn ook niet meer dan een middel om je doel te bereiken." Slechts twee respondenten hebben aangegeven zowel middelen als faciliteiten gemakkelijk in te kunnen schakelen.

4.3.3

VERBINDINGEN

Overheersende relaties

Als enige variabele is 'overheersende relaties' bij voorbaat een variabele die wordt vastgesteld op basis van interpretatie van de verzamelde data door de onderzoeker. In tien van de zestien gevallen is er geen sprake van overheersende relaties. Dit is bevorderlijk voor de losse verbindingen en daarmee voor het adaptief vermogen. Van de overige gevallen is er eenmaal sprake van één licht overheersende relatie, viermaal van meerdere licht overheersende relaties en eenmaal van één sterk overheersende relatie. Wanneer er sprake is van overheersende relaties valt de overheersende relatie(s) te herleiden naar de kerntaak van de respondent (of de kerntaak van de organisatie, het team of project waar de respondent deel van uit maakt) of naar één of meer van de partijen die ook als centraal gezag zijn aangewezen door de respondent (dit is viermaal het geval).

Afspraken

De grote meerderheid van de respondenten heeft afspraken over de verantwoordelijkheden binnen het sociaal-economisch programma. De afspraken zijn niet detailistisch, maar veelal concreet ten aanzien van 'wat' men moet presteren. Daarnaast wordt door de meeste respondenten aangegeven dat er soms ook aanspraak wordt gemaakt op de verantwoordelijkheden die zijzelf of andere personen of partijen hebben. Twee respondenten hebben helemaal geen afspraken over de verantwoordelijkheden in het programma. Eén respondent geeft aan niet op de hoogte te zijn van de afspraken die er gemaakt worden.

Een respondent over de afspraken: "...bijvoorbeeld het eerste jaar moet je vijf bewonersinitiatieven oppakken, het tweede jaar zeven, het derde jaar negen, dus in die zin zijn er zaken geformuleerd. Maar ja toen ik hier kan werken was er geen opdracht van start een kansflat, weet je wel dat ontstaat spontaan en daar is altijd wel ruimte voor als een idee zich voordoet om te kijken of we dat vanuit het projectbureau wel of niet zinvol vinden om daar dan wel of niet mee aan de slag te gaan." Dergelijke uitspraken zijn veel gedaan door de respondenten.

Het belang dat respondenten hechten aan de afspraken verschilt: "Nou we hebben, we werken met zo'n projectformulier, en daarin staan, maar het is niet echt vastgelegd omdat we afgaan op signalen" en even later "...maar we merken ook dat we daar (afspraken, red.) toch veel vanaf wijken omdat wij afgaan op wat op dat moment het belangrijkste is."

Een heel duidelijk voorbeeld van aanspraak maken op afspraken: "Het aantal parkeerplaatsen na de herinrichting van het Admiraalsplein is niet op orde, nog steeds niet. (...) Ja soms wil men het nakomen, maar kan het niet nakomen door omstandigheden, maar ze worden er wel op gewezen van luister hoe pak we het nu op dan? (...) Wel degelijk worden mensen inderdaad op hun afspraken gewezen."

Maar er zijn ook andere opvattingen over het aanspraak maken op afspraken: "Ik denk een paar jaar terug wel maar nu niet meer en dat is denk ik ook wel de slag die dus gemaakt is

op het gebied van samenwerking, dat iedereen wel weet wat de taak en rol van mekaar zijn. En wat de sterke punten zijn waarop je elkaar zou kunnen inzetten.”

De tweemaal score één wordt veroorzaakt doordat partijen geheel geen afspraken over en dus ook geen verplichtingen ten aanzien van het sociaal economisch programma hebben. De samenwerking is gebaseerd op het feit dat de respondenten vanuit hun reguliere werkzaamheden veelal dezelfde doelen nastreven en elkaar dus al automatisch versterken. Een van de scores ‘vier’ is het gevolg van goedlopende samenwerking die het momenteel overbodig maakt om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden, in het verleden gebeurde het wel eens volgens de respondent.

4.3.4

ZELFORGANISATIE

Centraal gezag

Het algemene beeld is toch wel dat het centraal gezag open staat voor initiatieven van de partijen en personen betrokken bij het sociaal-economisch programma in Wielwijk. Binnen grenzen zijn partijen vrij om zelf te beslissen, maar wanneer het er echt op aan komt kunnen er geen wezenlijke besluiten worden genomen buitenom het centraal gezag. Twee partijen kunnen dat wel. Over het algemeen zijn de respondenten optimistisch over de samenwerking met het centraal gezag en de mogelijkheden die ze zelf hebben: “Voor goede ideeën is ruimte, aandacht en tijd” en “als je bij Jacqueline komt en je zegt ‘ik heb een idee, kunnen we dat zus en zo’, dan is er altijd één en al oor, ruimte en mogelijkheid om het uit te voeren. Ja, als ik met een verhaal kom, we hebben 100.000 euro nodig voor dat en dat en dat, ja als het er niet is dan houdt het op maar er wordt wel meegedacht past het in het geheel en hoe kunnen we het realiseren, dit jaar of volgend jaar, of is er subsidiemogelijkheid”. Respondenten ervaren hun vrijheid vaak vrij groot, zo blijkt ook uit het volgende fragment: “Ja met Jacqueline, de projectleider, moeten we overleggen. Maar dat is mededelend hè. Mocht het echt heel gek zijn, dat we buiten de kaders gaan, dan zal ze denk ik wel optreden. Maar in principe is het vrij, card blanche. Er wordt gezegd jullie zijn zelfsturend en als er een potje aangevraagd moet worden dat doen we ook zelf, geld regelen, subsidie regelen. (...) Dus eigenlijk een organisatie op zich binnen het geheel”. Een van de respondenten geeft ook aan dat de door veel respondent ervaren vrijheid niet vanzelfsprekend is: “Dat is wel een kwestie van vertrouwen hè, dus in het begin merkte je zaten ze daar veel dichter op.”

Ook hier worden de afwijkende scores veroorzaakt door de respondenten die geheel geen afspraken over en dus ook geen verplichtingen ten aanzien van het sociaal economisch programma hebben, dat geldt ook voor onderstaande variabele ‘initiatieven nemen’.

Initiatieven nemen

Er worden veel initiatieven genomen door partijen. Ondanks dat er afspraken zijn, die voor een deel het ‘wat’ voorschrijven, ontstaan heel veel activiteiten uit de bevindingen in de praktijk en kunnen partijen voor een groot deel ook zelf het ‘wat’ bepalen. Hoe doelen te realiseren staat respondenten altijd vrij. Een van de respondenten: “Als de vraag anders is verandert ook het aanbod.” Een iets uitgebreider voorbeeld van het eigen initiatief: Ja, we hadden bijvoorbeeld pas, bij de Compagnie stond een kunstmuur, (...) maar omdat de Compagnie klaar is moesten de panelen weg. (...) We hebben hier toen heel spontaan bedacht van hé we hebben hier aan de achterkant van het gebouw garages, ziet er niet uit, misschien kunnen ze daar weer tegen aan, dat ze een tweede ronde krijgen. Nou dat hebben

we echt in drie kwartier beslist, hé willen jullie dat betalen, kan het, mag het? De organisatie die dat moest bevestigen, dat waren Mbo-leerlingen, daar bij betrokken, nou dat is even een middag organiseren en dan is het rond." Een relativerende opmerking van een andere respondent: " Het idee hebben dat is een, maar je kunt het nooit alleen uitvoeren. Dus het is ook altijd van belang dat een aantal mensen, die op cruciale plekken zitten van het idee op de hoogte zijn en daarvan zeggen dat lijkt me wel of dat lijkt me geen goed idee. En dan wordt dat bijgeschaafd".

Een andere respondent over de initiatieven die ontplooid worden: "Mijn indruk is dat medewerkers, maar ook partijen die actief zijn in het sociaal programma ook moeten snappen dat daar ook van hun kant wel wat lef in mag zitten. En een stuk advisering naar ons toe als opdrachtgever, over hoe wij de dingen aanpakken en hoe wij de dingen doen. (...) ...ook eigenwijs zijn. (...) Zij zitten in die wijk ik niet, zij kunnen mij beter vertellen hoe het zou moeten dan ik. En dan mogen ze ook best wel kritisch naar hun zelf kijken. Ik ben daar niet heel ontevreden over hoor, maar als een accentverschuiving zou ik dat nog wel willen zien. (...) Wat het ingewikkelde is denk ik aan een Projectbureau als Wielwijk is dat iedereen uit een heel andere wereld komt ingevlogen, er zitten mensen van DWO, er zitten mensen van Woonbron, er zitten mensen van de gemeente, die hebben allemaal hun eigen baas ergens, maar ze worden inhoudelijk aangestuurd vanuit Wielwijk en het is naar mijn zin nog niet sterk genoeg een soort van, ik bedoel het belangrijkste zou zijn dat ze in Projectbureau Wielwijk met z'n allen dingen ontwikkelen in afstemming in totaal en dat is nog wel wat teveel los van mekaar."

4.3.5

ORGANISATIONEEL LEREN

Frequentie evaluatie

Op één respondent na wordt aangegeven dat in ieder geval jaarlijks wordt geëvalueerd, op periodieke basis. Over de wenselijkheid van deze frequentie is niet met alle respondenten gesproken, vandaar dat sommige scores 'vier' misschien een 'vijf' hadden moeten zijn. Opvallend is dat respondenten niet zo heel veel lijken te hechten aan de formele momenten van evaluatie, dat geeft het volgende fragment treffend weer: " Maar hier, in alle overleggen ben jij constant bezig met een soort evaluatie, aanpassing, sturing van nieuw beleid, nieuw elementen of juist een bevestiging dat het hartstikke goed gaat. Dat kan ook."

Een van de respondenten over het belang van evaluatie: " Dat is ook wel weer het belang van evaluatie natuurlijk op een gegeven moment, ja toen zat de wereld zo in elkaar, maar hoe is dat inmiddels? Hoe is het met de vraag, hoe is de praktijk en raken we inderdaad die dure appartementen, raken we die wel zo makkelijk kwijt? Komen mensen wel? En zo nee waarom niet? En wat gaan we nou doen?"

Over de frequentie zei een van de respondenten: " Het wordt zo snel een invuloefening hè? Dat kan je ook in de weg gaan zitten." en " Ik zou hert eerder nog minder willen. Eén keer per twee jaar."

De afwijkende score 2 wordt veroorzaakt doordat de respondent slechts sporadisch wordt gevraagd om input voor een evaluatie, waar voor de anderen allemaal geldt dat dit minimaal jaarlijks op periodieke basis plaatsvindt.

Terugkoppeling evaluatie in het systeem

De resultaten van de jaarlijkse evaluatie worden teruggekoppeld, zowel aan professionals als bewoners. De resultaten worden niet alleen teruggekoppeld maar ook besproken.

Een respondent over de terugkoppeling aan bewoners: “er is een multomap waar het programma in zit en jaarlijks verschijnt er een evaluatie en dat kunnen mensen bijvullen, en alle klankbordgroepleden hebben die map ook dus die krijgen die aanvulling ook. (...) Dus de klankbordgroep krijgt dat uitgereikt, kunnen dat lezen en vervolgens is er een avond over, van nou we hebben dit gezien, we denken dit te gaan wijzigen, hoe denken jullie daar over. Met die klankbordgroep gebeurt dat.” En over de wijzigingen zegt de respondent nog: “Er zijn een aantal zaken natuurlijk die voor bewoners slecht zichtbaar zijn. Dus daar wordt dan nogal naar gevraagd. Van wij weten dat er zoveel geld in om gaat, maar we zien er eigenlijk niets van gebeuren. Dus dan wordt en wordt uitleg gegeven van wat er dan wel gedaan is en dan wordt gekeken naar hoe zou je dat zichtbaarder kunnen maken.” (zie § 4.4, aanpassing K: Resultaten sociaal-economisch programma worden meer zichtbaar gemaakt). Ook aan de Raad en de Stuurgroep wordt teruggekoppeld: “Er wordt over gesproken uiteraard en afhankelijk van conclusies in zo’n verhaal wordt er daar ook nog besluiten in genomen. (...) Er zijn eigenlijk tussentijds nooit hele concrete wijzigingen geweest waarvan ik denk dat de Stuurgroep daar een keus in had moeten maken.”

Slechte één respondent geeft aan dat hij denkt dat er geen terugkoppeling plaatsvindt (maar op de manier waarop hij dit verwoordt, en de nadruk legt op ‘ik denk van niet’ geeft aan dat hij niet zeker is van zijn antwoord).

4.4

AANPASSINGEN

Op het onderdeel aanpassingen is de minste respons gekomen van de respondenten. Wanneer gevraagd wordt naar aanpassingen is een veel gehoorde opmerking (al dan niet in andere bewoordingen): “We zijn natuurlijk constant aan het anticiperen op hetgeen gebeurt in de wijk”. Respondenten geven aan dat de ontwikkelingen vrij gradueel plaatsvinden en er niet vaak sprake is van aanpassingen.

Om aanpassingen te achterhalen is respondenten naar aanleiding van dynamiek die zij noemen gevraagd of de dynamiek ook aanleiding gaf tot aanpassingen, dus aanpassingen in bijvoorbeeld doelen, indicatoren, processen, organisatiestructuur of aanpak. Ook het onderwerp evaluatie (zie § 4.3.5) gaf aanleiding tot het spreken over aanpassingen, in een aantal gevallen wordt bevestigd dat er aanpassingen voortvloeien uit de evaluaties, maar deze concreet maken is lastig voor de respondenten.

In eerste instantie is alleen gevraagd naar aanpassing van een of meer van de (sub)doelstellingen naar aanleiding van de uitkomst van evaluaties. Dat was het geval bij de eerste zeven interviews die zijn afgenomen. Andere vormen van aanpassing zijn pas daarna ook meegenomen. Desondanks komen er ook uit de eerste zeven interviews verschillende aanpassingen naar voren. In een aantal interviews is ook afzonderlijk gevraagd naar aanpassingen. Het resultaat is weergegeven in tabel 4.5 waar een overzicht is gemaakt van de door respondenten genoemde aanpassingen. Alle aanpassingen worden ook toegelicht.

A. Bewoners geven 'Schoon, heel en veilig' prominente plek in programma

Zoals al is aangegeven in § 4.2.2 zijn de bewoners van Wielwijk volwaardig gesprekspartner in de ontwikkeling van Wielwijk. Zo ook in het opstellen van de visie Wielwijk sterk en weerbaar in 2006/2007. Een van de respondenten geeft een opvallend punt aan tussen professionals en bewoners in de samenwerking voor de totstandkoming van de visie. "Tijdens die bijeenkomsten (waarin werd gewerkt aan de visie, red.) werd ook steeds gevraagd wat vind je nou het belangrijkste. En dan was er één opvallend ding, elke keer weer, dus dat is vijf of zes keer in het jaar geweest, (...) de professionals zetten consequent werk bovenaan, dat iedereen aan het werk zou komen. Dat kwam ook omdat het aantal werklozen bij aanvang 17% was, terwijl dat voor Dordt gemiddeld 8 was, dus dat is gewoon enorm hoog. Maar voor bewoners die zetten steeds schoon, heel en veilig bovenaan." Verder geeft de respondent aan dat de verdeling van middelen over de speerpunten die zijn opgenomen in de visie helemaal openbaar is geweest "...daar kon over gediscussieerd worden. Dus bij die acht speerpunten werd overal een bedrag achter gezet en daar is ook gezegd van nou daar (Schoon, heel en veilig, red.) moet meer naartoe." Volgens de respondent hebben de bewoners een grote rol gehad in het besluit waar geld aan toe wordt gekend en hoeveel, tot aan de bestuurlijke besluitvorming toe: "...dat (Visie Wielwijk sterk en weerbaar, red.) kwam op enig moment in de gemeenteraad en toen waren er dertig van die bewoners aanwezig en die zeiden ook tegen de raad ondanks dat er dus 1.000 woningen gesloopt zouden worden, 'en waag het niet om tegen te stemmen, want wij staan hier echt achter'. En ja dat was voor die gemeenteraad ook een unieke situatie, want die was tot dan eigenlijk alleen maar gewend om kritiek van mensen te horen, van niet slopen. Dus dat was, dat is, die fase is heel erg goed gelukt."

B. Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkering voorstellen

De opspraak over de SS Rotterdam is door twee respondenten expliciet genoemd als vorm van dynamiek (al kort genoemd in § 4.2.7). Eén van de respondenten geeft aan dat dit ook heeft geleid tot een verandering in procedures. Enkele fragmenten die dit weergeven: "Kijk want wat gebeurt er, ik bedoel of die directeur van Woonbron, of Arthur Oerlemans wil of niet wil, hij staat nu met handen gebonden aan zijn Raad van Bestuur. Elke beslissing dat je neemt dat moet eerst naar Raad van Bestuur, allemaal van die soort dingen. Ja de minister kijkt ook mee."

Op de vraag wat de gevolgen daarvan zijn voor Wielwijk antwoordt hij: "Ja je merkt het natuurlijk, je wordt voorzichtiger, dat is toch logisch, we praten over gemeenschapsgeld. En als het mis is gegaan dan denk ik van ja, dan zit iedereen te kijken hoor. En ik kan me best indenken hoor als ik in de schoenen van dhr. Arthur Oerlemans, dan dacht ik van ja als directeur, van okay jongens nou mag het niet meer misgaan hè!"

En verder geeft hij nog aan: "...voordat je een beslissing wil nemen moeten dingen eerst aan de Raad van Bestuur voorgelegd worden, dus dan ben je weer een stap, een stap meer." Ook geeft de respondent aan dat meer informatie moet worden aangeleverd dan voorheen.

C. Ladders van sociale stijging in sociaal-economisch programma

Bij de overgang van het eerste sociaal-economisch programma (2007-2009) naar het tweede (2010-2012) zijn er zichtbaar veranderingen doorgevoerd, een van de betrokken respondenten hierover: "Op een gegeven moment liepen alle sociale programma's van Dordrecht-West af, dat was eind 2009. En toen hebben we bij mekaar gezeten met een aantal sessies over door wat voor onderwerpen willen we ons nou laten inspireren als

Tabel 4.5

Door respondenten genoemde aanpassingen en de aanleiding daartoe.

	Aanpassing	Aanleiding	Dynamiek (§ 4.2)	Periode
A	Bewoners geven 'Schoon, heel en veilig' prominente plek in programma	Bewoners geven hier continu prioriteit nummer één aan, ook in verdeling van middelen.	B2	2006
B	Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkeuring voorstellen	Opspraak over SS Rotterdam en gevolgen financiële positie Woonbron	G2	2009
C	Ladders van sociale stijging in sociaal-economisch programma	Gelijktijdige afloop sociaal-economische programma's in alle 4 wijken Dordrecht-West en bezinning hierop.		2009
D	Aanpak centrumverbod voor zwervers en alcoholisten	Overlast zwervers en alcoholisten in Wielwijk	I2	2008/2009
E	Tuin der Herinneringen van tijdelijk naar definitieve inrichting	Gemeente en Woonbron vonden erg succesvol		2009
F	Aanpassingen in fysiek programma: flexibiliteit en minder risico voor Kristal middels ontwikkelstrategie	Vogelaar, bezinning Woonbron: afspraken niet houdbaar	F2	>2007
G	Aanpassing in fasering fysiek programma	Herbezinning. Wat doen anderen in de stad? Hoe is de markt?	F1, 2	
H	Achter de Voordeur verbreed 'vragenlijst' en bundelt zo huisbezoeken	Teveel huisbezoeken door diverse instantie		
I	Achter de Voordeur gaat werken met een klantregistratiesysteem	Geen inzicht in ontwikkeling en voortgang		2009
J	Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs	Positieve ervaringen opgedaan door BOS-impuls	K1	2007-2010
K	Resultaten sociaal-economisch programma worden meer zichtbaar gemaakt	Resultaten niet altijd voor alle bewoners zichtbaar		2008-2009
L	Afstemmen/ineenvlechten sociaal en fysiek	Recent in uitvoering komen van fysiek programma		2010
M	Armoedebestrijding door helpen claimen geld	Mensen met uitkering laten meestal gemiddeld 1.000 euro liggen		

	Aanpassing	Aanleiding	Dynamiek (§ 4.2)	Periode
N	Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast	Overlast Marokkaanse jongeren	I1	2005/2006
O	Integratieproject voor vergroten begrip	Wielwijkers staan minst positief tegenover allochtonen	K3	2009
P	Nieuwe vorm van beheer: Gemengd beheer	Te Woon concept / Gebrek aan verantwoordelijkheid bij bewoners t.a.v. de leefomgeving		2010
Q	Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten	Vereenzamen en een laag activiteiten niveau van sommige bewoners enerzijds en de wil om bij te dragen aan de wijk van Centro di Mama en de Andreas Kerk anderzijds.	E1	
R	Kwaliteit kinderfietsen verbeteren door fietsreparatieles en een fietsonderhoudsbon	Slechte kwaliteit fietsen van kinderen		2008/2009
S	Vernieuwd sportaanbod door vanuit een marketinggedachte naar sport te kijken	Voorheen was het sportaanbod vrij algemeen, de wijziging komt voort uit een nieuwe visie op sportstimulering	K2	2007-heden
T	Corporatie gaat groter deel van totale programma financieren	Vogelaarafspraken	C1	2007-2008
U	'Schoon, heel en veilig' krijgt eigen team en projectleider	Schepje bovenop regulier voldoet niet		2008

projectleiders. Wat is voor ons nou, als je zo'n sociaal programma gaat opstellen, wat is voor ons de kern. Er zijn zoveel manieren om ernaar te kijken en wat past heel erg bij ons en bij onze manier van denken. En toen zijn we uitgekomen bij die ladders van sociale stijging. Die vier ladders en met name bij het idee dat wij er niet voor zijn om mensen te pamparren en ze beet te pakken en te verzorgen, maar ze vooral kansen te bieden om stapjes te maken. En omdat in deze maatschappij die stappen vaak zo groot zijn, zijn er wat treetjes er tussenin te voegen zodat mensen wat minder hard naar beneden kukelen en ook in wat kleinere stapjes naar boven kunnen gaan. Dat was voor ons, voor alle projectleiders en mij, een goede manier van denken die we ook getest hebben bij verschillende bewonersbijeenkomsten, dus dat paste. En vervolgens hebben we gekeken van nou, hebben we een evaluatie geschreven van het sociaal programma. Jacqueline heeft geschreven over wat waren succesvolle en niet zo succesvolle onderdelen in het programma. Vervolgens hebben we het programma geherijkt en daar hebben we die ladders voor sociale stijging voor gebruikt. Past dat nou in en past het project binnen die gedachte en nou ja op die manier zijn een aantal onderdelen daar uit gevallen. Niet omdat ze per se niet in een laddertje paste, zo stringent zijn we daar niet mee geweest. Het is voor ons veel meer een manier van denken geweest om onze projecten in te richten."

Een andere respondent geeft aan dat zij in het sociaal-economisch programma 2010-2012 nieuwe activiteiten op het gebied van leren, taal- en computervaardigheden heeft laten opnemen in het kader van de activering van bewoners in Wielwijk. De respondent geeft aan dat dit te maken met de ontwikkeling van hun organisatie, omdat ze een nieuwe methodiek ontwikkeld hebben rond de activering van bewoners. Wat die nieuwe methodiek is wordt niet helemaal helder in het interview. Wel wordt duidelijk dat er niet alleen cursussen gegeven worden, maar dat er ook gelegenheid wordt geboden aan de deelnemers om de vaardigheden die zij opdoen tijdens de cursus te oefenen door als vrijwilliger actief te zijn tijdens bijvoorbeeld een evenement in de wijk. Zo wordt ook duidelijk waar nog aanvullend behoefte aan is bij de mensen en wordt hier zoveel als mogelijk in voorzien. Op deze manier zijn ook de wijzigingen in het tweede sociaal-economisch programma ten opzichte van het eerste doorgevoerd.

D. Aanpak centrumverbod voor zwervers en alcoholisten

In § 4.2.9 is de overlast door zwervers en alcoholisten in Wielwijk als gevolg van een gebiedsverbod voor hen in het centrum van Dordrecht genoemd als een vorm van dynamiek. Als de respondent wordt gevraagd naar aanpassingen geeft hij aan dat de aanpak van de overlastveroorzakers er één is die zich momenteel voordoet. "...het is de eerste keer in die drie jaar dat ik er zit dat ik dus zoiets tegenkom." Het probleem moet structureel aangepakt worden, verplaatsing van het probleem is geen wenselijke oplossing, "...er moet nu een omslag komen en dit is de eerste keer eigenlijk dat ik zoiets meemaak. Want het is echt een groot probleem. Het is een landelijk iets ook hè. Waar ze in Den Haag, Amsterdam, alle grote steden behoorlijk veel last van hebben, bepaalde groepen. Maar wat je niet zo maar even oplost simpel gezegd." Bij navraag waar de verandering hem met name in zal zitten antwoordt de respondent: "Het gaat hem zitten in natuurlijk het werk van de partners. Ook hier intern, de aanpak zal ook anders zijn. Ik denk dat we gewoon op alle fronten gaan veranderen daarin. En hoe, dat gaan we wel afwachten. Dat is wat ik al zeg, dat is vrij vers het zal zich uitwijzen hoe zich dat gaat ontwikkelen. Dat kan ik niet zeggen." Wel geeft de respondent aan dat hij denkt dat alle benodigde expertise aanwezig is om het probleem op te pakken.

E. Tuin der Herinneringen van tijdelijke naar definitieve inrichting

In § 4.2.3 is aangegeven dat het feit dat Wielwijk (samen met Crabbehof) Vogelaarwijk werd ondermeer veel extra aandacht heeft opgeleverd en partijen die een project in de wijk willend doen. Een dergelijk initiatief is de Tuin der Herinneringen, dat voorkomt uit een programma "groen in de stad of in de prachtwijk" aldus één van de respondenten. In de zone langs de A16 waar flats gesloopt zijn omdat zij te dicht bij de snelweg staan wordt een deel van het terrein opnieuw ingericht als Tuin der Herinnering. Bewoners zijn betrokken en hebben hun jeugdherinneringen met elkaar gedeeld. Op basis van de ideeën die in diverse bijeenkomsten zijn verzameld zijn twee ontwerpers aan de slag gegaan daar gedeelde waarden uit te halen en op basis daarvan een ontwerp te maken.

"Je merkt heel erg dat de bewoners die daar dan bij betrokken zijn, dat die daar ook heel trots op zijn, het is echt hun tuin. (...) We willen ook eens kijken van nou wat gaat dat nou voor effect hebben op het gebruik van die tuin, het beheer van die tuin, gewoon op de status van die tuin in de wijk."

Hoewel een tijdelijk karakter beoogd was, is inmiddels besloten dat het de definitieve inrichting wordt van dat gebied. "En dat is ook op zich wel een leuke verandering die je ondergaat. In eerste instantie is het zoiets van nou ja leuk verhalen vertellen, blablabla, tijdelijke inrichting. Maar dat dan toch ook binnen de gemeente en binnen Woonbron door de managers gezegd wordt van hé, dat vinden wij zo leuk, dat vinden wij zo'n goed concept, we weten nog niet eens hoe het uit gaat pakken en of het wel echt gaat lijden tot beter gebruik van zo'n tuin of dat mensen zich er meer verantwoordelijk voor gaan voelen, dat weten we nog niet eens, maar we vinden het concept zo mooi dat we het definitief laten liggen."

F. Aanpassingen in fysiek programma: flexibiliteit en minder risico voor Kristal middels ontwikkelstrategie

In § 4.2.6 is al stilgestaan bij de wijzigingen die in het fysiek programma zijn doorgevoerd. In 2007 is de Visie Wielwijk sterk en weerbaar opgesteld. Het meest recente fysieke programma wordt gevormd door de oorspronkelijke visie en alle wijzigingen en aanvullingen hierop die worden gedaan in de samenwerkingsovereenkomst (SOK) Wielwijk en alle bijlagen bij de SOK. De kern van de aanpassingen is gelegen in een zogenoemde ontwikkelstrategie die is opgesteld, omdat het oorspronkelijke plan, de visie, voor Kristal eigenlijk veel te veel risico met zich meebracht. De ontwikkelstrategie zorgde voor voortgang in het opstellen van de SOK, "doordat dat eigenlijk voor Kristal ook de gewenste flexibiliteit in met name woningbouwprogramma bracht. En op basis van die ontwikkelstrategie is ook eigenlijk bepaald wat we nou echt wel gaan doen, zeker weten, en wat we nog even niet gaan doen." Op een aantal punten zijn in de SOK dus harde afspraken gemaakt, over de kern van het programma die minimaal overeind moet blijven, anderzijds is er ook flexibiliteit ingebouwd door over projecten die niet tot de kern behoren geen harde afspraken te maken, maar deze later op basis van de ontwikkelingen in te vullen.

G. Aanpassing in fasering fysiek programma

Een van de respondenten geeft aan dat er wijzigingen zijn doorgevoerd in de fasering van het fysiek programma. In het fysieke deel zijn dingen omgewisseld. De reden hiervoor is aldus de respondent tweeledig. Ten eerste: "aanvankelijk dacht je we gaan op drie plekken tegelijk beginnen (...). Maar dat we nu zoiets hebben we gaan niet die hele wijk tegelijk op de kop zetten, we gaan gewoon geconcentreerd ergens beginnen. Dus we gaan niet weer op alle plekken de hele straat afzetten en dan krijg je veel te veel onrust en veel te veel gedoe,

bovendien je moet die verhuisstroom, die moet je ook in de hand houden logistiek gezien. Je kan wel ergens gaan afbreken maar die mensen moeten ook weer ergens naartoe.”
 Ten tweede: “En dan kom je er op een gegeven moment achter, hè, 2014 dat wordt een lastig jaar, want niet alleen wij maar ook andere corporaties gaan op dat moment een x aantal woningen slopen in Dordrecht en dat betekent dat er geen 100 mensen verhuisd moeten worden, maar misschien wel 400. En kan dat wel, waar moeten die dan heen, waar zouden die heen willen, weten we dat al?” en “Als we natuurlijk met z’n allen allemaal appartementen voor ouderen gaan bouwen, en die zijn allemaal in 2014 klaar, ja dan heb je ineens 300 appartementen op de markt terwijl je misschien maar 100 bejaarden hebt die erin willen.”

H. Achter de Voordeur verbreed ‘vragenlijst’ en bundelt zo huisbezoeken

Twee respondenten geven aan dat er gaandeweg in een aantal projecten aanpassingen zijn gedaan. Als voorbeeld noemt hij een aanpassing bij het project Achter de Voordeur. Achter de Voordeur doet veel huisbezoeken in de wijk. Andere projecten legden ook huisbezoeken af, maar voor hen was de toegankelijkheid soms lastiger. Bovendien ontstond zo een situatie dat er soms bij één huishouden in een maand tijd wel drie of vier huisbezoeken werden afgelegd. En dus is ervoor gekozen om Achter de Voordeur ook andere projecten te laten vertegenwoordigen en zo het aantal huisbezoeken terug te brengen. Zo is bijvoorbeeld het eerste huisbezoek bij mensen die wonen in woningen die gesloopt worden wat gedaan wordt door Woonbron overgenomen door Achter de Voordeur. Ook is Achter de Voordeur punten gaan meenemen waar voorheen nog geen huisbezoek voor was, maar andere instanties wel graag informatie over inwinnen, bijvoorbeeld ten aanzien van inburgering en laaggeletterdheid. Ook richtte de huisbezoeken zich veelal op de volwassenen, gaandeweg is er vanuit Jeugdzorg ook meer gericht gekeken naar de kinderen.
 Helaas kon deze aanpassing niet getoetst worden bij Achter de Voordeur zelf, omdat het interview men hen al had plaatsgevonden op het moment dat bovenstaande informatie verschaft werd.

I. Achter de Voordeur gaat werken met een klantregistratiesysteem

Het project Achter de Voordeur, dat veel huishoudens in Wielwijk bezoekt, geeft aan dat een belangrijke verandering voor hen het werken met een cliëntenregistratiesysteem is: “De eerste twee jaar hebben we geen registratiesysteem gehad, een cliëntenregistratiesysteem, en in 2009 kregen we cliëntregistratiesysteem, RIS heet dat programma. En daar, dus voorheen deden we alles gewoon in Word bijhouden, nou dat kun je niet uitdraaien, kun je nooit kijken hoeveel er is, dus mijn collega deed dat handmatig bijhouden. En nu zou je dus gewoon uit dat registratiesysteem moeten kunnen draaien. Wat voor problematiek is nou het grootste hier in Wielwijk, hoeveel mensen heb ik bezocht, hoeveel mensen naar mijn collega, hoeveel mensen naar mij. Zo’n uitdraai, zo’n evaluatie, waar we eigenlijk een hoop van verwachten, die hebben we nog niet gezien.”

J. Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs

Bij dynamiek in verleden en heden is al aangegeven dat scholen in het basisonderwijs meer hun deuren zijn gaan openzetten voor sport (zie § 4.2.11). De positieve ervaringen met sport hebben geleid tot aanpassingen. Respondent aan het woord over de ontwikkeling: “...scholen waren waar amper bewegingsonderwijs was en daar nu wel gewoon zowel onderschools als naschools sport plaatsvindt. En ja, ik denk in een aantal andere wijken hier (Dordrecht-West, red.) dat het iets minder nodig is omdat die al wel een vakdocent

bewegingsonderwijs hebben. En in deze wijk (Wielwijk, red.) was dat nog wat minder. De Albatros gaat nu gewoon weer een vakdocent inzetten op het gebied van sport, nou een hele tijd is dat eruit geweest, dat zijn voor ons wel hele belangrijke ontwikkelingen." Ook lijken de scholen meer bereid nu zelf te gaan investeren: "Dat (BOS-impuls, red.) heeft daar echt wel in geholpen daarmee hebben we op dit moment voor de scholen redelijk, ja die konden redelijke achterover zitten met het aanbod. Voor de komende jaren, om dat voort te gaan zetten, en die impulsregeling gaat vervallen, is de vraag gewoon aan de scholen om mee te gaan betalen. Nou zoals de eerste geluiden zijn gaan ze dat ook wel zeker doen, nou dat betekent dat ze in ieder geval ook wel de meerwaarde ervan hebben ingezien."

K. Resultaten sociaal-economisch programma worden meer zichtbaar gemaakt

Binnen het sociaal-economisch programma is de nadruk gelegd op het meer zichtbaar maken van de resultaten die gerealiseerd worden: "Schoon, heel en veilig speelt zich vaak af op een heel specifieke locatie. Dus in straat X of in straat Y, die dan wordt verbeterd of daar worden tuintjes aangelegd of whatever. Als je daar zelf niet woont kom je daar niet en zie je het niet. Dus dat is wat bewoners heel er aangaven, we vinden het schoon, heel en veilig heel belangrijk maar we zien niet alles. Nou wat we daar op gedaan hebben is de wijkschouw wat breder maken, maar ook op je website veel meer aandacht geven aan die hele kleine projectjes hè, bloembak hier en bloembak daar. Zodat iedereen die kan zien, maar ook in andere overleggen gewoon iedere keer een update geven met foto's van alle straten die aangepakt zijn." Het meer zichtbaar maken van resultaten geldt niet alleen voor Schoon, heel en veilig, maar voor alle activiteiten vanuit het programma, "...laat zien dat je aan het werk bent, maar kondig het ook van tevoren aan, maak er een feestje omheen, maak er een start omheen, maak er een eind omheen. Dat mensen zich ook realiseren van er is echt iets gebeurd."

L. Afstemmen/ ineenvlechten sociaal en fysiek

Het sociaal-economisch programma is gestart in 2007, eigenlijk al voor de goedkeuring van de visie in de Raad. Voor het fysiek programma is de SOK getekend en begint de uitvoering pas net op gang te komen. Waar lange tijd alleen aandacht uitging naar het sociaal-economisch programma, moet de aandacht nu verdeeld worden over sociaal-economisch en fysiek en moeten er afstemming en samenwerking gerealiseerd worden. Een respondent over de verandering die dit met zich meebrengt: "Nou een verandering waarmee we nu mee bezig zijn is natuurlijk dat fysieke programma dat op gang begint te komen. Kijk voor het sociale programma heb je ondertussen een werkwijze ontwikkeld. (...) Voor fysiek is dat allemaal er nog niet. (...) En hoe haak je dat dan weer aan op het hele participatiegebeuren binnen het sociale programma? Nou hoe doe je dat dan weer? Nou dat zijn gewoon dingen die nu aan de orde zijn en waar je gewoon ook weer met elkaar moet, een werkwijze in moet bepalen. (...) Mensen voelen het wel als een koerswijziging terwijl dat natuurlijk nooit zo bedoeld is. (...) Betekent dat je alle onderdelen van het sociaal programma ook weer moet invlechten in de onderdelen van het fysiek programma. (...) Soms zal ook wel de vraag opkomen van wat is nou het belangrijkste?"

Hoe de verandering precies vorm krijgt is nu nog niet bekend, maar men is volop bezig de afstemming vorm te geven. Dit is ook een punt dat door andere respondenten genoemd is als van groot belang voor de toekomst.

M. Armoedebestrijding door helpen claimen geld

In Wielwijk blijkt dat “mensen met een uitkering meestal 1.000 euro gemiddeld laten liggen bij allerlei instanties”. Dit is naar voren gekomen uit een (meer of minder formele vorm van) evaluatie. Als reactie hierop is het volgende gedaan, alle mensen met een uitkering “worden hier uitgenodigd en massaal geholpen om het geld te claimen”. Op deze manier wordt bijgedragen aan armoedebestrijding.

N. Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast

In paragraaf 4.2.9 is aangegeven dat Wielwijk te kampen had met overlast van Marokkaanse jongeren. Een van de respondenten: “We hebben in 2005 en 2006 best wel grote problemen gehad met overlast van Marokkaanse jongeren. Die hebben de boel een beetje geterroriseerd dat het voor bewoners met heel veel klachten en nou ja het ging op een gegeven moment eigenlijk de verkeerde kant op. En dat is door samenwerking tussen politie, DWO, gemeente, Woonbron en winkeliers, die iets minder, is daar veel aandacht voor geweest, er is veel op samengewerkt, er is veel overlegd met elkaar, en er is een aanpak gekozen om de Marokkaanse en moeders, maar het is geresulteerd in de Marokkaanse Vaders om die erbij te betrekken om samen te gaan zoeken naar oplossingen. Nou dat is uiteindelijk gelukt. Nou het succes daarvan is dat de Vaders op dit moment betrokken zijn bij heel veel dingen in de wijk, de overlast is nagenoeg weg, het is nog wel eens wat, maar de Vaders pareren dat betrekkelijk snel weer en zei realiseren zich dat ze onderdeel zijn van de wijk en dat zij invloed kunnen uitoefenen en ook de verantwoordelijkheid hebben invloed uit te oefenen op die leefbaarheid.” De overlast heeft dus uiteindelijk geresulteerd in de oprichting van de Marokkaanse Vadergroep. Daarnaast is een onbedoeld, maar welkom effect dat ook de kleine afstand tussen professionele partijen: “Als je met dat sociaal programma bezig bent dan ken je elkaar, je ziet elkaar regelmatig als het erom gaat er moet iets opgelost worden, weet je elkaar ook makkelijk te vinden.”

O. Integratieproject voor vergroten begrip

In paragraaf 4.2.11 is omschreven dat de Wielwijkers het minst van alle wijken in Dordrecht op hebben met de aanwezigheid van allochtonen in de wijk. Maar er wonen er het meest. Dat kan ondermeer voor spanningen zorgen, mensen die zich ongelukkig voelen, onbegrip etc. In 2009 is er een project gestart “dat was een, eigenlijk een integratieproject, ze noemen het een ontmoetingsproject, klinkt beter, het was een integratieproject.”

Twee groepen dames, Centro di Mamma (Antilliaanse moeders) en dames uit het wijkcentrum hebben elkaar intensief bevraagd over gewoontes en vooroordelen. “Nou fijn het is er heftig aan toe gegaan, want af en toe zijn er behoorlijke dieptepunten geweest, omdat ze elkaar toch wel eens de waarheid vertelden.” Belangrijk resultaat van de sessies was wederzijds begrip. Het is afgesloten met een kooksessie waar ook anderen zijn uitgenodigd en verteld is over de uitkomsten van de gesprekken. Dergelijke sessies zijn twee keer herhaald met een steeds bredere groep dames en andere gespreksonderwerpen. Het geheel is afgesloten met een winterfeest. “Het was vreselijk leuk want daar heb ik dingen gezien dat ik dacht nou dat heb ik echt drie jaar geleden hier in Wielwijk niet kunnen dromen, dat dat zou gebeuren. Want daar waren de Nederlandse dames die met de Antilliaanse mannen aan het dansen waren en die elkaar gewoon, gewoon praten met elkaar zonder enige afstand, gewoon lekker met elkaar, net zo alsof je allemaal gelijk bent. En dat vind ik een enorme stap vooruit in Wielwijk.”

P. Nieuwe vorm van beheer: Gemengd beheer

Het gemengd beheer is een aanpassing die volgt op het Te Woon concept dat Woonbron hanteert, het Te Woon concept geeft potentiële bewoners van woningen de keus tussen huur en koop. Vanwege het toenemend aantal eigenaren in een woongebouw als gevolg van de koopmogelijkheid is er gekozen om over te gaan op gemengd beheer. Woonbron krijgt minder zeggenschap en de vereniging van eigenaren wordt leidend. Ook huurders zullen worden uitgenodigd deel te nemen in de VVE ter vervanging van de straatcomités. In eerste instantie lijkt dit een interne aangelegenheid van Woonbron. Echter wanneer de respondent gevraagd wordt naar het beoogd effect van de aangepaste vorm van beheer antwoordt hij: "Nou wat we willen is gewoon de invloed van de bewoner op zijn woonomgeving zo groot mogelijk maken. Hem daarbij betrekken, hem medeverantwoordelijk maken, we willen ook dat ie zich ook daardoor anders gaat gedragen ten opzichte van zijn omgeving. En dus ook zich verantwoordelijk voelt als het een puinzooi is en niet denkt van we bellen gemeente we bellen Woonbron van er ligt een karrenvracht rotzooi in het portiek. Nee dan gaat het erom dat we voorkomen dat die rotzooi daar neergelegd wordt en dat ze elkaar ook aanspreken op het veroorzaken van die rommel (...)". De verantwoordelijkheid die beoogd wordt ten aanzien van de omgeving doet meteen herinneren aan het project Schoon, heel en veilig en daarmee is het beoogd effect wel degelijk een effect op het niveau van het systeem. Zo lijkt niet alleen het Te Woon concept aanleiding om de aanpassing in beheer door te voeren, maar ook een gebrek aan verantwoordelijkheid bij bewoners ten aanzien van hun leefomgeving.

Q. Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten

Het project Achter de Voordeur komt veel bij mensen thuis. Zij signaleren ondermeer vereenzaming van bewoners, maar ook mensen die nooit de deur uit gaan of nooit iets leuks gaan doen met hun kinderen.

De Andreas Kerk is een kerk in Wielwijk en Centro di Mama is een groep van Antilliaanse Moeders actief in Wielwijk. Beide organisaties hebben bij één van de medewerkers van Achter de Voordeur aangegeven dat zij graag iets voor de wijk willen betekenen.

"En zo kwam er een keer iets van Centro di Mama hiernaast, van joh we hebben geld, we hebben leuke ideeën, maar we hebben de mensen niet, die hebben jullie wel." en "Maar, ook met kerst, wilde de Andreas Kerk iets betekenen, zelf kerstpakketten in elkaar gezet, dozen met allerlei producten. Maar aan wie te geven? Nou wij wisten er wel een paar."

De signalering van Achter de Voordeur (vereenzaming etc.) en de wil van de Andreas Kerk en Centro di Mama om iets voor de wijk te betekenen zijn twee vormen van dynamiek die elkaar haast 'naadloos' aanvullen. Eigenlijk is de ene dynamiek de oplossing voor de ander, namelijk, door de activiteiten die de Andreas Kerk en Centro di Mama uiteindelijk ontplooiën, neemt de vereenzaming van een aantal bewoners af en het activiteitsniveau toe. Hoewel sommige activiteiten eenmalig zijn, zijn er wel contacten ontstaan tussen bewoners die nog steeds voortduren.

Een andere respondent geeft aan dat de toename aan activiteiten in de wijk een oplossing is geweest voor zowel vereenzaming als overlast. Het werken vanuit het zorgnetwerk, dus relaties en ontmoeting zijn belangrijke factoren geweest in het opzetten en uitvoeren van de activiteiten. Door de activiteiten nam de verveling af, waardoor zowel de overlast als de vereenzaming verminderde.

R. Kwaliteit kinderfietsen verbeteren door fietsreparatieles en een fietsonderhoudsbon

Een van de respondenten zegt het volgende over de kwaliteit van de fietsen en de verandering die hierin is nagestreefd: " Nou wat ik niet wist voordat ik met het project begon, was dat de kwaliteit van de fietsen van de kinderen die hier naar school gaan gewoon slecht is. Dus dat 25% op een goede fiets rijdt, 50% op een matig tot slechte fiets en 25% geen fiets, dat wist ik niet. Dus daar heb ik in mijn programmavoorstel iets op te organiseren. Door of gewoon fietsreparatieles aan te bieden, en ook een fietsonderhoudsbon beschikbaar te stellen, zodat kinderen in staat waren hun eigen fiets deels te repareren en ook nou wat ze niet konden dat ze dat gewoon uitbesteed konden laten uitvoeren. Dus dat is een reactie, een kleine, op kleine schaal."

S. Vernieuwd sportaanbod door vanuit een marketinggedachte naar sport te kijken

In paragraaf 4.2.11 is beschreven dat men vanuit een marketinggedachte naar sport is gaan kijken, wat een verandering is sportaanbod tot gevolg heeft gehad. Deze verandering komt voort uit een nieuwe visie op sportstimulering die vanaf 2007 is ontwikkeld. Over de totstandkoming van de verandering zegt de respondent het volgende: "Ja, uiteindelijk is dat mede mogelijk gemaakt door het sociaalprogramma, omdat we doordat we vanuit het sociaalprogramma meer gelden hadden konden we dus meer inzet plegen, maar konden we ook gewoon wat beter uitzoeken van okay wat boeit en bindt de doelgroep. Dus daar heeft het sociaalprogramma, heeft daar wel een belangrijke bijdrage aan geleverd."

T. Corporatie gaat groter deel van totale programma financieren

Een van de respondenten aan het woord over wat de Vogelaarafspraken betekenden voor de wijk: "We hadden de visie klaar en we hadden wel een idee wat dat ging kosten, alleen we hadden nog geen afspraken gemaakt over wie wat daarin zou betalen. Dus die Vogelaarafspraken hebben het onderhandelingsproces daarmee versneld, over wie zou wat betalen en hebben dat onderhandelingsproces ook veranderd. Als dat niet had gebeurd had de verhouding gemeente Woonbron in investeringen veel gelijkwaardiger geweest en Woonbron is nu veel meer aan zet in deze wijk dan dat dat zonder die afspraken zou zijn geweest." En "Het totale onrendabele top is 42 miljoen, van Wielwijk, dus inclusief sociaal programma dus dat is het hele pakket en daarvan betaalt Woonbron 32 miljoen en de gemeente 10 miljoen. Dus dat is de verhouding en dat zie je zo langzamerhand ook terug in de organisatie en de dominantie van mensen die daar aan het werk zijn." Maar de afspraken zijn meer dan alleen een verschuiving in financiering: "Het heeft een verschuiving tussen gemeente en de corporatie opgeleverd, dus wat je ziet is dat de overheid, en dan praat ik even vanuit mijn ambtenarenbestaan, de zware rol die zij heeft niet langer op lange termijn kan volhouden en het is dus noodzakelijk dat partijen delen van de rol gaan overnemen, dat bewoners zelfstandiger worden, maar ook dat allerlei organisaties steeds meer rollen van die verzorgingsstaat op zich gaan nemen."

"Waar je het ziet is dat de traditionele verdeling is corporatie sloopt sociale huurwoningen en bouwt nieuwe woningen terug, daar zit een onrendabele top op, die nemen ze, klaar. En de gemeente, zo is het ook in Oud-Krispijn gegaan, de gemeente trekt het sociaal programma, als dat er al is en trekt de infrastructuur, dat is de traditionele rolverdeling. En je ziet dat het, dat dat gebied opgeschoven is gaan worden. De corporatie heeft in Crabbehof, maar ook in Wielwijk heeft eigenlijk dat hele sociaal programma, dat is een 100% verschuiving geweest dat is echt een flinke investering, die hebben dat overgenomen van de gemeente. Dus Woonbron betaalt dat sociale programma en neemt een dus veel bredere en

zwaardere rol op dan dat dat in het verleden zo was. Dus de corporaties zijn in dit Vogeljaarproces veel meer aan zet gebracht dan voorheen.”

U. ‘Schoon, heel en veilig’ krijgt eigen team en projectleider

Respondent over de veranderingen binnen het project Schoon, heel en veilig: “Bij Schoon, heel en veilig hadden we in eerste instantie zoiets van er zijn partijen die daar gewoon van zijn, die dat gewoon goed kunnen en die dat eigenlijk ook gewoon in hun basispakket hebben, gemeente en Woonbron. We vragen die elk om daar een schepje bovenop te doen en dan is het geregeld. Nou zo werkt dat dus niet. Dat maakt het niet zichtbaar en uiteindelijk hebben we besloten van daar heb je echt een projectleider voor nodig en een team, mensen die ook met elkaar een team willen vormen en de ruimte krijgen om een team te zijn, om dat daadwerkelijk te doen. Want apart iemand binnen de gemeente extra opdrachtjes geven en apart bij Woonbron extra opdrachtjes geven dat is het dan niet. Zeker niet als bewoners aangeven dat is zo belangrijk. En dan verzandt het ook gewoon in de bureaucratie van die organisaties weer. Dus daarvan hebben we gezegd van nee, om dat echt goed te doen moet je toch iemand daar als projectleider op zetten die zorgt dat de zaak ook integraal wordt geregeld en zorgt dat er een structureel overleg is van bewoners, van politie, Woonbron, gemeente, alles wat zich daar maar in die buitenruimte afspeelt, want dat is gewoon ingewikkelder dan op het eerste gezicht lijkt.”

Een andere respondent over dezelfde aanpassing: “Het afgelopen jaar, nee meer het jaar ervoor, toen werkten we nog niet met zo’n uitvoeringsteam, dat we met z’n drieën, de opzichters en ik heel nauw samenwerkten. En dat was ook één van de punten die toen in de evaluatie kwam, van joh we missen iets, maar we weten niet wat, (...). En toen hebben we dat, ja daarna zijn we met z’n drieën heel hard aan de slag gegaan dat kwam ook meer van bovenaf werd dat opgelegd als idee eigenlijk, dat hadden we niet helemaal zelf bedacht. En het jaar erop de evaluatie kwam juist aan bod van weet je, dit is wat we vast moeten houden, zo moeten we werken, dit werkt, we horen reacties van mensen, die weten nu waar ze terecht kunnen. (...)”

4.5

DOOR ONDERZOEKER GEÏDENTIFICEERDE DYNAMIEK

Respondenten hebben veel verschillende vormen van dynamiek genoemd. Gedurende het proces om alle data in te winnen in gesprekken met respondenten neem je als onderzoeker ook dynamiek waar door het combineren van waarnemingen. Twee vormen van dynamiek zijn geïdentificeerd en worden in deze paragraaf toegelicht.

Kansgericht

In de gesprekken met de respondenten blijkt dat zij en de mensen waarmee zij samenwerken in Wielwijk heel kansgericht zijn. Uiteraard is er in interviews altijd het gevaar van sociaalwenselijkheid, waardoor positieve dynamiek mogelijk sneller genoemd wordt dan negatieve. Maar negatieve dynamiek blijft ook zeker niet ongenoemd. Zowel voor als tijdens het programma doen er zich kansen voor of worden kansen gecreëerd om Wielwijk verder te brengen in het opstarten, uitvoeren en realiseren van het programma. Voorafgaand aan het programma blijkt dat bewoners zich verantwoordelijk voelen voor hun wijk en actief participeren in het ontwikkelen van plannen voor de wijk (dynamiek B1 en B2 § 4.2.2). Een andere respondent geeft aan dat de bewoners uiteindelijk ambassadeurs zijn van het plan en dat professionals daar profijt van hebben (dynamiek B2 § 4.2.2). Het Wielwijk Theater is een uitlaatklep en maakt veel bespreekbaar, het brengt

mensen in een andere setting bij elkaar (dynamiek E3 § 4.2.5). De Pechtoldgelden en mensen met daadkracht maken een snelle start van het sociaal programma mogelijk (dynamiek D1 en D2 § 4.2.4) wat belangrijk was om de positieve stemming (in de wijk en de samenwerking) te behouden. Ook negatieve dynamieken worden aangepakt, waarvan men ook tijdens de uitvoer van het programma nog de vruchten van plukt. De overlast van Marokkaanse jongeren wordt bestreden door oprichting van de Marokkaanse Vadergroep die ook in het programma een belangrijke rol spelen (dynamiek I1 § 4.2.9 en aanpassing N § 4.4). Ook de negatieve houding ten aanzien van buitenlanders tracht men via activiteiten te verkleinen en zo het begrip onder bewoners te vergroten (dynamiek K3 § 4.2.11 en aanpassing O § 4.4). Gedurende de uitvoering van het programma brengt het Vogelaarschap kansen mee voor Wielwijk, gezien de grote hoeveelheid aandacht in de vorm van kennis, geld en activiteiten die hun weg weten te vinden naar Wielwijk als Vogelaarswijk (dynamiek C1 § 4.2.3). De Kansenflat en de Dordtse Diamanten zijn expliciete voorbeelden van de gerichtheid op kansen (dynamiek J1 en J2 in § 4.2.10). Op het gebied van sport wordt met behulp van middelen vanuit het sociaal-economisch programma in Wielwijk een aanbod gecreëerd dat ook in de toekomst uitgevoerd kan worden en niet alleen in Wielwijk, maar ook op andere plekken in Dordrecht (dynamiek K2 § 4.2.11 en aanpassing S § 4.4). Ook zijn er partijen die zelf initiatief nemen om bij te dragen aan de ontwikkeling van de wijk, zoals de Andreas Kerk en Centro di Mama (dynamiek E1 § 4.2.5 en aanpassing Q § 4.4). Ook geven respondenten aan dat er vanuit het projectbureau altijd wel ruimte is voor ideeën die spontaan ontstaan. Er zijn ook respondenten die aangeven vooral af te gaan op signalen die ze opdoen in de wijk, meer dan afspraken die gemaakt zijn ten aanzien van hun werkzaamheden (§ 4.3.3 en 4.3.4). Dit laatste geeft ook de keerzijde van de gretigheid van de betrokken actoren aan, door af te gaan op wat je hoort bestaat de kans dat dynamiek niet meer in het groter geheel van het programma en de gestelde doelen geplaatst wordt en deze naar de achtergrond verdwijnen.

Continue zoektocht: fysiek en sociaal integraal

Hoewel er één visie is ontwikkeld op Wielwijk, 'Wielwijk sterk en weerbaar' waarin zowel de fysieke als de sociaal-economische plannen en ontwikkeling zijn omschreven, "en dus niet voor elke vierkante meter een plannetje", is dat wel gebeurd door twee verschillende projectgroepen. Eén fysieke en één sociaal-economische projectgroep. Het sociaal-economische programma is snel gestart, al voor goedkeuring van de visie in de raad. Het fysieke programma is pas eind 2009 echt op gang gekomen, met goedkeuring van de Samenwerkingsovereenkomst in de raad op 24 november 2009. De afspraken over de financiering als gevolg van het Vogelaarschap hebben de verhoudingen tussen gemeente en corporatie veranderd. De corporatie heeft het hele sociale programma overgenomen van de gemeente, traditionele rolverdelingen tussen fysiek en sociaal vervallen hiermee (dynamiek C1 § 4.2.3 en aanpassing V § 4.4). De vertraging in het fysieke programma heeft gevolgen voor activiteiten in het sociaal programma, de realisatie van de locatie waar bijvoorbeeld de peutergym in voorzien is bleef lang uit, en dus moest naar een noodoplossing gezocht worden. Op veel plekken is samenhang tussen fysiek en sociaal zichtbaar. Neem bijvoorbeeld het honderd-banken-plan, vanuit sociaal oogpunt geïnitieerd om ontmoeting te bevorderen. Voor de realisatie ervan is afstemming met het fysieke programma van groot belang. De Tuin der Herinnering is een ander voorbeeld van een ontmoetingsplek waarbij sociaal en fysiek elkaar treffen (aangepassing E § 4.4). Nu het fysieke programma op gang komt is de afstemming een groot punt van aandacht. Zoals een van de respondenten zei "fysiek en sociaal moeten van elkaar weten waarom doen we dit?" Maar relativering is op zijn plek,

een andere respondent aan het woord: "Het is natuurlijk ook zo dat het soms niet zo heel veel samenhang heeft.". En dit is een belangrijk spanningsveld, hoever is vervlechting noodzakelijk? Een andere spanning door één van de respondenten geduid: "Als je kijkt naar het fysiek programma dat kost 150 miljoen, het sociaal programma 10 miljoen". Volgens een van de respondenten moet er een meer structurele afstemming komen tussen fysiek en sociaal. Op het gebied van Social Return on Investment, vanuit de ladder Werk, wordt er ingezet op het realiseren van werk- en / of leerplekken in fysieke ontwikkelingen in Wielwijk. Goede afspraken tussen de partners zijn van belang om dit te realiseren en een blijvend succes te maken. Ook op het gebied van Schoon, heel en veilig staat men voor een uitdaging. De afgelopen jaren, toen er fysiek nog niet veel gebeurde, was het relatief gemakkelijk om de doelen te realiseren, als de wijk straks echt op de schop gaat moet de tevredenheid ten aanzien van Schoon, heel en veilig vastgehouden zien te worden, afstemming is dus essentieel. Ook op het gebied van Kunst en Cultuur is vervlechting met fysiek noodzakelijk, bijvoorbeeld via het project 'Wielwijk met een glimlach', dat probeert om met minimale inbreng van middelen iets leuks en afwijkends in te brengen in fysieke projecten. Belangrijk is ook hoe fysiek wordt aangehaakt op de succesvolle participatie (van bewoners) in het sociale programma. Fysiek moet wat dat betreft nog een werkwijze ontwikkelen. Een van de respondenten geeft ook aan: "Wat het ingewikkelde is denk ik aan een projectbureau als Wielwijk, en aan veel projectbureaus, is dat iedereen uit een heel andere wereld komt ingevlogen. Er zitten mensen van DWO, er zitten mensen van Woonbron, er zitten mensen van de gemeente, die hebben allemaal hun eigen baas ergens, maar ze worden inhoudelijk aangestuurd vanuit Wielwijk en het is naar mijn zin nog niet sterk genoeg een soort van, ik bedoel het belangrijkste zou zijn dat ze in projectbureau Wielwijk met z'n allen dingen ontwikkelen in afstemming in totaal en dat is nog wel wat teveel los van mekaar." De respondent bevestigt dat de integraliteit nog beter kan. Kenmerkend is ook dat een respondent die uit de fysieke poot komt aangeeft niet op de hoogte te zijn van wat er in het sociale programma staat, ook niet ten aanzien van de ladder Wonen. Het afstemmen van fysiek en sociaal is dus continu onderwerp van aandacht waar de gewenste modus nog niet gevonden is en wat de realisatie van het programma beïnvloedt (neem alleen al het voorbeeld van de peutergym).

HOOFDSTUK 5 Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten die in hoofdstuk vier gepresenteerd zijn geanalyseerd. Middels de analyse moeten de vragen die nog onbeantwoord zijn beantwoord worden. In paragraaf 5.1 wordt inzichtelijk gemaakt welke variabelen van het adaptief vermogen een rol hebben gespeeld wanneer dynamiek aanleiding gaf tot het doen van een aanpassing. In paragraaf 5.2 wordt op basis van voorgaande paragraaf inzichtelijk gemaakt welke variabelen een positieve dan wel negatieve bijdrage leveren aan het adaptief vermogen binnen het onderzochte systeem. Ook is er aandacht voor de relatie tussen de verschillende variabelen (§ 5.3). In paragraaf 5.4 wordt nagegaan of er een relatie bestaat tussen het soort dynamiek dat zich voor doet en de variabelen die bijdragen aan het komen tot aanpassing. In de laatste paragraaf (5.5) wordt kort aandacht besteed aan de dynamiek die niet tot een (in dit onderzoek waargenomen) aanpassing heeft geleid.

5.1

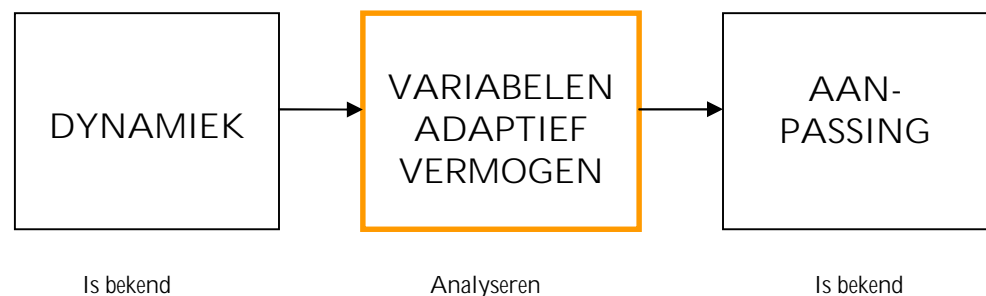
DE ROL VAN DE VARIABLEN IN HET KOMEN TOT AANPASSING

In figuur 3.2 (zie § 3.1) is weergegeven hoe dynamiek zich verhoudt tot het adaptief vermogen en aanpassingen. In deze paragraaf wordt geanalyseerd welke dynamiek heeft geleid tot een aanpassing en welke variabelen van het adaptief vermogen een rol hebben gespeeld om van dynamiek tot aanpassing te komen.

In figuur 3.2 (hoofdstuk 3) is een drielukkig geschetst, hieronder een vereenvoudigde weergave.

Figuur 5.4

Analysekader, vereenvoudigde weergave van figuur 3.2.



De dynamiek en de aanpassing zijn besproken in voorgaand hoofdstuk waar de resultaten gepresenteerd zijn. Middels analyse worden ook de relevante variabelen van het adaptief vermogen inzichtelijk gemaakt.

In tabel 5.6 is een overzicht gegeven van de variabelen die van invloed zijn geweest op de aanpassing die heeft plaatsgevonden. Wanneer een variabele heeft bijgedragen aan het komen tot aanpassing is dit aangegeven met een vinkje (ü). De oranje arcering geeft aan dat een variabele heeft bijgedragen aan het komen tot aanpassing, maar op een manier die

tegengesteld is aan het bevorderen van het adaptief vermogen. Bijvoorbeeld als het gaat om zelforganisatie, dan is de veronderstelling dat een grotere mate van zelforganisatie bevorderlijk is voor het adaptief vermogen. Als een cel, die betrekking heeft op zelforganisatie, oranje gearceerd is betekent dit dat juist een verkleining van het zelforganiserend vermogen heeft bijgedragen aan het komen tot aanpassing. Tevens is in de tabel inzichtelijk gemaakt welke aanpassingen voortkomen uit door respondenten in paragraaf 4.2 genoemde dynamiek.

Nadat de uitkomsten van de analyse eerst overzichtelijk worden gepresenteerd in een tabel, worden alle aanpassingen afzonderlijk besproken om de relevante variabelen van het adaptief vermogen te duiden.

A. Bewoners geven 'Schoon, heel en veilig' prominente plek in programma

Dynamiek	: Grote bewonersparticipatie
Aanpassing	: 'Schoon, heel en veilig' prominente plek in programma
Variabelen	: Ontmoeting, expertise, middelen & faciliteiten en losse verbindingen

Deze aanpassing (aanpassing A in § 4.4) is het directe gevolg van de grote bewonersparticipatie (dynamiek B2). Bewoners hebben in het visietraject consistent de prioriteit gegeven aan dit onderdeel, waar professionals betaald werk de hoogste prioriteit gaven. De verdeling van middelen was openbaar en bewoners hebben ook daarin het belang van Schoon, heel en veilig voor hen laten blijken. Een van de respondenten geeft ook aan: "Maar, het is dus zo dat bewoners, de problemen die de bewoners aankaarten die hebben wel een heel belangrijke rol gespeeld in de keuze die we uiteindelijk hebben gemaakt in het plan." Belangrijk in het komen tot aanpassing zijn de variabelen ontmoeting en middelen en faciliteiten. Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd voor de bewoners klankbordgroep, al dan niet vergezeld door deskundigen. Door ontmoeting hebben de bewoners hun prioriteit kenbaar kunnen maken en het feit dat er middelen te verdelen vielen (beschikbaar waren) maakte ook dat er daadwerkelijk in de uitvoering ook prioriteit aan gegeven kon worden. Ook hebben bewoners op hun manier een stuk expertise ingebracht: "Wat ze natuurlijk ook gewoon hebben ingebracht is dat bewoners die hier wonen dat zijn de gebruikers van die wijk, dus ze hebben ook gewoon ons heel veel kunnen vertellen over wat nou de problemen zijn, ook heel erg kunnen reflecteren op ja, op de ideeën en de voorstellen waarmee wij gekomen zijn en de dingen die zij daar belangrijk in vonden. En dat heeft ook wel heel erg het plan gestuurd." De ontmoeting waardoor bewoners hun prioriteit kenbaar hebben gemaakt, zijn het gevolg van eerdere afspraken, één van de respondenten: "Dat is uitdrukkelijk afgesproken, voordat we aan die visie begonnen, dat we dat als drie partijen zouden doen. (...) En met z'n drieën is dan corporatie, gemeente en bewoners. Dan betekende dus dat je heel expliciet moet maken hoe je dat dan gaat regelen. Vervolgens is er ook afgesproken van, in die visie, ook bij de realisatie van de visie gaan we dat doen als drie partijen. Dat betekent dus dat je ook bij die realisatie dus uitdrukkelijk moet regelen dat bewoners daarin kunnen participeren en dat die mogelijkheden er zijn om mee te doen. Daar richt je dus je programma op in. Dan is het een randvoorwaarde." Er zijn afspraken gemaakt over de gelijkwaardigheid van de positie van bewoners, Woonbron en de gemeente en de rol die allen hebben in de samenwerking. Losse verbindingen spelen dus ook een rol, het overheersen van relaties wordt tegengegaan door de afspraken die gemaakt zijn.

Tabel 5.6

Relatie tussen dynamiek in verleden en heden enerzijds en aanpassingen en adaptief vermogen anderzijds. Tevens is het type aanpassing genoemd in de laatste kolom, meer hierover in paragraaf 5.4.

	Aanpassingen	Dynamiek (§ 4.2)	Variabelen adaptief vermogen											Type aanpassing (toelichting in § 5.4)	
			A. Relaties	B. Deelprogramma's	C. Ontmoeting	D. Expertise	E. Middelen & Faciliteiten	F. Overheersende rekaties	G. Afspraken	H. Centraal gezag	I. Initiatieven nemen	J. Frequentie evaluatie	K. Terugkoppeling		
A	Bewoners geven 'Schoon, heel en veilig' prominente plek in het programma	B2			ü	ü	ü	ü	ü						Programma
B	Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkeuring voorstellen	G2	ü						ü		ü				Proces
C	Ladders van sociale stijging in Sociaal-Economisch programma		ü		ü							ü			Programma
D	Aanpak centrumverbod voor zwervers en alcoholisten	I2	ü		ü	ü						ü			Proces & beleid
E	Tuin der Herinneringen van tijdelijke naar definitieve inrichting							ü			ü				Besluitvorming
F	Aanpassingen in fysiek programma: flexibiliteit en minder risico voor Kristal	F2			ü				ü				ü		Programma
G	Aanpassingen in fasering fysiek programma	F1, 2	ü		ü	ü									Programma
H	Achter de Voordeur verbreed 'vragenlijst' en bundelt zo huisbezoeken		ü		ü										Proces
I	Achter de Voordeur gaat werken met een klantregistratiesysteem														Proces
J	Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs	K1	ü		ü			ü							Financiering

	Aanpassingen	Dynamiek (§ 4.2)	Variabelen adaptief vermogen										Type aanpassing (toelichting in § 5.4)	
			A. Relaties	B. Deelprogramma's	C. Ontmoeting	D. Expertise	E. Middelen & Faciliteiten	F. Overheersende rekaties	G. Afspraken	H. Centraal gezag	I. Initiatieven nemen	J. Frequentie evaluatie		K. Terugkoppeling
K	Resultaten Sociaal-Economisch programma worden meer zichtbaar gemaakt				☺							☺		Proces
L	Afstemmen/ ineenvlechten sociaal en fysiek		☺		☺				☺	☺				Proces
M	Armoedebestrijding door helpen claimen geld		☺		☺						☺	☺	☺	Proces
N	Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast	I1 B1	☺		☺						☺			Proces
O	Integratieproject voor vergroten begrip	K3	☺		☺				☺		☺			Proces
P	Nieuwe vorm van beheer: Gemengd beheer		☺		☺									Proces
Q	Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten	E1	☺		☺						☺			Proces
R	Kwaliteit kinderfietsen verbeteren door fiets-reparatieles en fietsonderhoudsbon		☺					☺						Process
S	Vernieuwd sportaanbod door vanuit marketinggedachte naar sport te kijken	K2	☺					☺			☺			Proces
T	Corporatie gaat groter deel van totale programma financieren	C1			☺	☺	☺							Financiering
U	'Schoon, heel en veilig' krijgt eigen team en projectleider				☺		☺		☺	☺		☺		organisatie

B. Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkering voorstellen

Dynamiek	: Opspraak over SS Rotterdam
Aanpassing	: Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkering voorstellen
Variabelen	: Relaties Negatieve zin: zelforganisatie en losse verbindingen (overheersende relaties)

Als gevolg van de opspraak die is ontstaan rondom de SS Rotterdam (dynamiek G2) is er volgens één van de respondenten een grotere bemoeienis ontstaan vanuit de Raad van Bestuur van Woonbron (aanpassing B, zie § 4.4). Deze bemoeienis zorgde voor een extra stap in het proces van goedkeuring van budget voor een initiatief. Deze extra stap verlengde de duur van het proces van goedkeuring (of afkeuring). Bovendien moest meer informatie worden aangeleverd dan voorheen. Uit een uitspraak van de respondent valt te herleiden welke variabele van belang is geweest in het komen tot afstemming: "Ja je merkt het natuurlijk, je wordt voorzichtiger, dat is toch logisch, we praten over gemeenschapsgeld. En als het mis is gegaan dan denk ik van ja, dan zit iedereen te kijken hoor. En ik kan me best indenken hoor als ik in de schoenen van dhr. Arthur Oerlemans, dan dacht ik van ja als directeur, van okay jongens nou mag het niet meer misgaan hè!" 'Dan zit iedereen te kijken' staat in verband met de veelheid aan relaties die Woonbron heeft in het systeem. Om een goede verstandhouding met die relaties te behouden kan Woonbron zich geen fouten meer permitteren en daarom is de bemoeienis van de Raad van Bestuur begrijpelijk. Op deze manier wordt een extra check uitgevoerd door één van de hoogste organen binnen de organisatie om fouten of onwenselijkheden te voorkomen. Relaties zijn dus als variabele van belang geweest in het komen tot aanpassing. En dan niet zozeer om middels relaties tot aanpassing te komen maar ten behoeve van het behoud van een goede verstandhouding met de bestaande relaties.

Zelforganisatie speelt een rol in de verandering. In dit onderzoek is de vooronderstelling dat een toenemende mate van zelforganisatie het adaptief vermogen vergroot. Hier is echter het omgekeerde aan de hand. Voor het realiseren van de aanpassing is het zelforganiserend vermogen verkleind. Het centraal gezag (Woonbron is daar onderdeel van) neemt het heft meer in eigen hand en laat minder vrijheid aan de betrokken actoren. Tegelijkertijd wordt hiermee een grotere afhankelijkheid gecreëerd van Woonbron als actor, waarmee deze relatie gaat overheersen en de losse verbindingen onder druk komen te staan. Echter is te betwijfelen of de afnemende losse verbindingen een faciliterende conditie zijn geweest voor de verandering of een gevolg van de verandering.

C. Ladders van sociale stijging in sociaal-economisch programma

Dynamiek	: Eind 2009 liepen alle sociaalprogramma's van Dordrecht-West af en is hierop bezint
Aanpassing	: Ladders van sociale stijging in sociaal-economisch programma
Variabelen	: Relaties, ontmoeting en zelforganisatie (initiatief).

In § 4.4 geeft één van de respondent aan dat er in het tweede sociaal-economisch programma voor gekozen is om te werken met de ladders van sociale stijging: "Op een gegeven moment liepen alle sociaalprogramma's van Dordrecht-West af, dat was eind 2009. En toen hebben we bij mekaar gezeten met een aantal sessies over van door wat voor

onderwerpen willen we ons nou laten inspireren als projectleiders, wat is voor ons nou, als je zo'n sociaal programma gaat opstellen, wat is voor ons de kern." Hieruit blijkt dat ontmoeting (bij mekaar zitten) een rol heeft gespeeld. Ook geeft de respondent aan: "Dat was voor ons voor alle projectleiders en mij een goeie manier van denken die we ook getest hebben bij verschillende bewonersbijeenkomsten, dus dat paste." Voor het testen bij de bewoners zijn relaties en wederom ontmoeting belangrijke variabelen van het adaptief vermogen. Relaties voor het mobiliseren van bewoners die mee willen werken en ontmoeting om te komen tot bewonersbijeenkomsten en het testen van de nieuwe opzet. Een andere respondent geeft aan dat zij in het sociaal-economisch programma 2010-2012 nieuwe activiteiten op het gebied van leren, taal- en computervaardigheden heeft laten opnemen in het kader van de activering van bewoners in Wielwijk. Deze verandering komt voort uit de behoefte die bij cursisten (bewoners uit de wijk) wordt gesignaleerd. Hieruit blijkt duidelijk dat het adaptief vermogen op het gebied van relaties en ontmoeting een rol hebben gespeeld in de aanpassing van het aanbod in het sociaal-economisch programma. Om deze waarneming ook daadwerkelijk om te zetten in het opnemen van activiteiten in het programma is het zelforganiserend vermogen van belang, de actor neemt het initiatief om aanbod te creëren en dit vast te laten leggen in het programma.

D. Aanpak centrumverbod voor zwervers en alcoholisten

Dynamiek	: Overlast van zwervers, alcoholisten etc. vanwege centrumverbod
Aanpassing	: Oplossing in juridische en praktische sfeer in de maak
Variabelen	: Relaties, ontmoeting, zelforganisatie (initiatief) en expertise

Door een wijziging in wetgeving is er een gebiedsverbod voor zwervers en alcoholisten in het centrum van Dordrecht (dynamiek 12 § 4.2.9). Dit verbod veroorzaakt overlast in Wielwijk, vanwege verplaatsing van het probleem. Momenteel is de aanpassing (aanpassing D in § 4.4) om dit probleem te beteugelen in de maak. Er wordt zowel gekeken naar mogelijkheden in de juridische sfeer als in de praktische sfeer. Het opnieuw verplaatsen van het probleem is geen oplossing.

Er zijn twee fragmenten waaruit duidelijk wordt welke variabelen van het adaptief vermogen een rol spelen in het komen tot de aanpassing. Het eerste fragment: "Nou ja kijk dat, je hebt natuurlijk de gemeente die een hele belangrijke schakel daarin is, je hebt het zorgnetwerk natuurlijk ook. Je hebt bepaalde gasten in de wijk, die bespreken we ook in het zorgnetwerk." Uit dit fragment blijkt het belang van 'relaties', die ervoor zorgen dat partijen zich hebben georganiseerd in een zorgnetwerk en zo informatie met elkaar kunnen uitwisselen. Dit zorgnetwerk komt niet voort uit het programma in Wielwijk, maar is een initiatief binnen de reguliere samenwerking tussen verschillende zorg- en welzijnsinstellingen. Dit is dus iets wat georganiseerd is buitenom het programma in Wielwijk en buitenom het centraal gezag van Wielwijk, er is hier dus sprake van enige mate van zelforganisatie. Ook 'ontmoeting' is belangrijk, zo ontstaan de momenten waarop bespreking, van 'gasten' in de wijk, plaatsvindt. Nog een tweede fragment: "Er zijn bijvoorbeeld al ideeën geworpen van moeten we net zoals bij die jongeren ook voor hun, voor die gasten, een vaste plek aanwijzen in de wijk waar ze kunnen verzamelen, waar ze vrij kunnen drinken en noem maar op. Er is op zoveel vlakken is er al gekeken. En dat gaat in samenspraak met de gemeente en zorgnetwerk." Het belang van relaties (in samenspraak met gemeente en zorgnetwerk) en ontmoeting wordt in dit fragment bevestigd. Wat niet expliciet wordt gemaakt, maar wel aannemelijk is, betreft de rol van variabele 'expertise'. In

het zorgnetwerk zijn diverse instanties met een verscheidenheid aan expertise betrokken om zo goed mogelijk te komen tot een oplossing voor de personen die besproken worden in het zorgnetwerk. Door de verscheidenheid aan expertises wordt de kans om tot oplossing te komen vergroot en kan een meerdimensionale problematiek binnen het zorgnetwerk zo veel als mogelijk opgepakt worden.

E. Tuin der Herinneringen van tijdelijke naar definitieve inrichting

Dynamiek	: Ontwerp 'Tuin der Herinneringen samen met bewoners in A16-zone
Aanpassing	: Beoogde tijdelijke inrichting wordt definitieve inrichting
Variabelen	: Middelen. Negatieve zin: centraal gezag (zelforganisatie)

In paragraaf 4.4 is bij aanpassing E aangegeven dat het tijdelijke ontwerp van de Tuin der Herinneringen in de A16-zone is omgezet in een definitief ontwerp.

Het proces van aanpassing, ofwel het besluit om de tijdelijke inrichting definitief te maken wordt meer kort benoemd door de respondent. Hieruit blijkt wel dat de gemeente en Woonbron erg enthousiast waren: "Maar dat dan toch ook binnen de gemeente en binnen Woonbron door de managers gezegd wordt van hé, dat vinden wij zo leuk, dat vinden wij zo'n goed concept, (...) we vinden het concept zo mooi dat we het definitief laten liggen." Dus in ieder geval heeft bemoeienis van het centraal gezag, wat een variabele is van het adaptief vermogen, gezorgd voor de aanpassing van tijdelijke naar definitieve inrichting. Ook de beschikbaarheid van middelen heeft mogelijk een rol gespeeld. Met de huidige beschikbare middelen is een in eerste instantie tijdelijk ontwerp gemaakt. De tijdelijkheid betekent dat er straks opnieuw geïnvesteerd wordt in een definitief ontwerp. Door het huidige ontwerp definitief te maken, levert dat een voordeel op voor de toekomstige begroting (afhankelijk van de onderhoudskosten van het huidige ontwerp).

F. Aanpassingen in fysiek programma: flexibiliteit en minder risico voor Kristal middels ontwikkelstrategie

Dynamiek	: Visie Wielwijk Sterk en Weerbaar is te risicovol voor Kristal
Aanpassing	: Aanpassing in fysiek programma: flexibiliteit en minder risico voor Kristal middels ontwikkelstrategie
Variabelen	: Ontmoeting en evaluatie Negatief: overheersende relaties (losse verbindingen).

Er zijn twee vormen van dynamiek die verwant zijn met de aanpassingen in het fysiek programma (aanpassing F, zie § 4.4). Allereerst is er de Visie Wielwijk sterk en weerbaar (dynamiek A3). Dit is in eerste instantie een positieve dynamiek. De afspraken in de visie zijn niet toereikend om over te gaan tot uitvoering van het fysiek programma. Nadat er afspraken zijn gemaakt over de financiering n.a.v. de Vogelaarafspraken geeft Kristal aan dat er voor hen teveel risico's in het plan zitten. In de fase van het opstellen van de SOK (dynamiek F2) zorgt het opstellen van een ontwikkelstrategie die onderdeel uitmaakt van de SOK voor de gewenste flexibiliteit voor Kristal om de risico's te verkleinen. De strategie doorbreekt de stagnatie en brengt de start van uitvoering van het fysiek programma dichterbij.

De volgende uitspraak is van belang voor het bepalen van de variabele die van belang is geweest om te komen tot aanpassing: "We hadden die visie liggen van Wielwijk, en daar lag een, ook een woningbouwprogramma dat bij die stedenbouwkundige visie of dat Masterplan hoorde, en dat was gewoon duidelijk dat dat voor Kristal eigenlijk veel te veel risico met zich meebracht. Heel veel appartementen, met name." Uit dit fragment valt te herleiden dat enige vorm van reflectie van belang is geweest om te komen tot de bevinding dat het woningbouwprogramma te veel risico met zich meebracht. Of het om een formele vorm van evaluatie gaat, zoals bij variabele leren, of een meer spontane vorm van evaluatie tijdens ontmoeting wordt niet duidelijk.

Losse verbindingen hebben ook een rol gespeeld, maar dan op een manier die tegengesteld is aan het bevorderen van adaptief vermogen. Bewoners zijn namelijk lange tijd niet bij het proces betrokken ondanks de afspraken die daarover gemaakt zijn (zie aanpassing A). Een van de respondenten geeft aan dat het feit dat bewoners te laat betrokken zijn wel een wijsheid achteraf is, maar dat het gelukkig geen vergaande negatieve gevolgen heeft. Het was geen idioot plan en de driehoeksrelatie gemeente – Woonbron - bewoners kon dat deukje wel hebben. Hierdoor zijn overheersende relaties ontstaan (Woonbron (Kristal) en gemeente).

G. Aanpassing in fasering fysiek programma

Dynamiek	: Concentreren fysieke ingrepen en afstemmen op regio
Aanpassing	: Aanpassing in fasering fysiek programma
Variabelen	: Relaties, ontmoeting en expertise

De aanpassingen in de fasering hangen sterk samen met de aanpassingen omschreven in voorgaand punt. De wijzigingen die zijn doorgevoerd in de fasering van het fysiek programma zijn het gevolg van twee ontwikkelingen. (1) Er is besloten niet op veel verschillende plekken tegelijk fysieke ingrepen te starten en uit te voeren, maar dit meer geconcentreerd te doen. (2) Daarnaast zijn de plannen ook afgestemd op de bouwprogramma's van andere corporaties. Ook andere respondenten refereren aan de aanpassingen die zijn gedaan (zie aanpassing F). De aanpassingen zijn door samenwerking tussen partijen tot stand gekomen. Om te komen tot samenwerking zijn relaties en ontmoeting van belang. Ook brengen de verschillende samenwerkende partijen ieder een stuk expertise in om uiteindelijk te komen tot de meest wenselijke oplossing, een verandering in fasering in dit geval.

H. Achter de Voordeur verbreed 'vragenlijst' en bundelt zo huisbezoeken

Dynamiek	: Verschillende instanties doen huisbezoeken.
Aanpassing	: Achter de Voordeur verbreed 'vragenlijst' en bundelt zo huisbezoeken
Variabelen	: Relaties en ontmoeting.

In paragraaf 4.4 (aanpassing H) is aangegeven dat Project Achter de Voordeur haar vragenlijst is gaan verbreden (is de aanpassing) als gevolg van de diverse huisbezoeken die door verschillende instanties werden gedaan (is de dynamiek).

Eén van de respondenten over de aanpassingen in de huisbezoeken: "Kinderen is ook zo'n voorbeeld. Jeugdzorg was één van de partners, uiteraard, en na een tijdje werd eigenlijk geconcludeerd dat de nadruk heel erg lag op de volwassen bewoners en minder op de

kinderen. En als het al op de kinderen lag dan toch vooral vanuit het oogpunt van de volwassenen. En daar hebben we het heel erg met elkaar over gehad, van hoe kan je dat nou veranderen.” Uit de laatste zin blijkt dat relaties en ontmoeting een belangrijke rol hebben gespeeld, om het er met elkaar over te hebben moeten eerst de betreffende partijen bijeen gebracht worden, hiervoor zijn de ‘relaties’ van groot belang, om met elkaar te praten is ontmoeting van belang.

Door de samenwerking en afstemming van de samenwerking neemt de afhankelijkheid van diverse partijen van Achter de Voordeur toe. Het is moeilijk vast te stellen in hoeverre dit positief dan wel negatief bijdraagt aan het adaptief vermogen, omdat op basis van de interviews niet bekend is in hoeverre er al sprake was van losse verbindingen en of deze aanpassing heeft geleid tot een overheersende relatie met Achter de Voordeur. Duidelijk is wel dat de verandering in de (losse) verbindingen niet zozeer faciliterend zijn geweest voor de aanpassing, maar meer een gevolg van de aanpassing.

I. Achter de Voordeur gaat werken met een klantregistratiesysteem

Dynamiek	: Gebrek aan inzicht in resultaten en voortgang
Aanpassing	: Achter de Voordeur gaat werken met een klantregistratiesysteem
Variabelen	: Onbekend

In § 4.4 is besproken dat Project Achter de Voordeur is gaan werken met een cliëntenregistratiesysteem (aanpassing I). Dit om gemakkelijk en overzichtelijk inzicht te krijgen in de voortgang en de resultaten, iets wat voorheen ontbakt. Het blijft onduidelijk in het interview welke variabelen van het adaptief vermogen ervoor hebben gezorgd dat het gebrek aan inzicht heeft geleid tot het werken met het cliëntenregistratiesysteem. Bovendien lijkt het hier ook meer om een Achter de Voordeur aangelegenheid te gaan dan om een dynamiek en aanpassing die het systeem betreft.

J. Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs

Dynamiek	: In 2007 hebben basisscholen hun deuren open gezet voor sport
Aanpassing	: Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs
Variabelen	: Middelen en faciliteiten, relaties en ontmoeting

In 2007 hebben basisscholen hun deuren open gezet voor sport (dynamiek K1, § 4.2.11). Dit is veroorzaakt doordat uit de BOS-impuls middelen beschikbaar kwamen. Het Sportbedrijf is hier op ingesprongen door een palet aan activiteiten aan te bieden, ondermeer in samenwerking met lokale sportclubs. De positieve ervaringen die zijn opgedaan onderschools en naschools hebben ertoe geleid dat de scholen nu ook zelf gaan investeren in het bewegingsonderwijs (aanpassing J, zie § 4.4). De BOS-impuls loopt af, maar scholen hebben toegezegd zelf financieel te willen bijdragen om bewegingsactiviteiten voort te zetten en één van de basisscholen neemt zelfs weer een docent bewegingsonderwijs in dienst. Beschikbare middelen of het beschikbaar maken van middelen is dus belangrijke variabele om de verandering te realiseren, naast de positieve ervaring die de scholen hebben opgedaan.

Relaties en ontmoeting zijn ook belangrijk voor deze aanpassing. De afgelopen jaren (sinds 2007) heeft het Sportbedrijf hard geïnvesteerd in het leggen van relaties tussen scholen en sportaanbieders. Hierdoor is het voor de scholen heel gemakkelijk om de inzet op sport

vanuit eigen middelen voort te zetten. De relaties zijn er en daar kan op voortgeborduurd worden.

K. Resultaten Sociaal-Economisch Programma worden meer zichtbaar gemaakt

Dynamiek	: Resultaten van Sociaal-Economisch Programma zijn voor velen niet zichtbaar
Aanpassing	: Resultaten Sociaal-Economisch Programma worden meer zichtbaar gemaakt
Variabelen	: Ontmoeting en evaluatie

Bewoners hebben aangegeven dat ze Schoon, heel en veilig heel belangrijk vinden, maar dat ze niet alles zien. Of dit uit een evaluatie naar voren is gekomen of tijdens ontmoeting is niet duidelijk. Wel is ontmoeting erg belangrijk voor het meer zichtbaar maken van de resultaten evenals de website als facilititeit om de resultaten te communiceren en zo zichtbaar te maken: “Nou wat we daar op gedaan hebben is de wijkschouw wat breder maken, maar ook op je website veel meer aandacht geven aan die hele kleine projectjes hè, bloembak hier en bloembak daar. Zodat iedereen die kan zien, maar ook in andere overleggen gewoon iedereen een update geven met foto's van alle straten die aangepakt zijn.” Ook geeft de respondent aan dat het belangrijk is om bij projecten in de wijk bij aanvang van de werkzaamheden of bij afronding ervan iets te organiseren, een aftrap, een onthulling of opening, om de bewoners heel bewust te maken van de verandering. Dus het contact zoeken met bewoners en het laten komen tot een ontmoeting is van groot belang om de zichtbaarheid van verrichte werkzaamheden te vergroten.

L. Afstemmen/ ineenvlechten sociaal en fysiek

Dynamiek	: Starten uitvoering fysiek programma.
Aanpassing	: Afstemmen/ ineenvlechten sociaal en fysiek
Variabelen	: Relaties, ontmoeting, overheersende relaties en afspraken

Gezien het fysiek programma na het ondertekenen van de SOK ook echt op gang begint te komen (dit is de dynamiek) is het noodzakelijk dat afstemming en samenwerking tussen het fysieke en sociale programma wordt gerealiseerd, of zoals de respondent het verwoord: “Betekent dat je alle onderdelen van het sociaal programma ook weer moet invlechten in de onderdelen van het fysiek programma” (dit is de aanpassing). Welke variabelen van het adaptief vermogen een rol spelen blijkt uit het volgende fragment: “ Kijk voor het sociale programma heb je ondertussen een werkwijze ontwikkeld. (...) Voor fysiek is dat allemaal er nog niet. (...) En hoe haak je dat dan weer aan op het hele participatiegebeuren binnen het sociale programma? (...) Nou dat zijn gewoon dingen die nu aan de orde zijn en waar je gewoon ook weer met elkaar een werkwijze in moet bepalen.” De laatste paar woorden ‘met elkaar een werkwijze in moet bepalen’, duiden op het belang van de variabelen ‘relaties’ om de actoren die onder ‘met elkaar’ worden verstaan in te schakelen en ‘ontmoeting’ is van belang om te komen tot de bepaling van de werkwijze.

Losse verbindingen spelen een rol, dat blijkt uit de vraag hoe fysiek kan aanhaken op het participatiegebeuren zoals dat binnen het sociale programma is georganiseerd. Deze vraag is belangrijk om losse verbindingen te waarborgen zoals afgesproken voorafgaand aan de visievorming (zie aanpassing A in deze paragraaf).

M. Armoedebestrijding door helpen claimen geld

Dynamiek	: Mensen met een uitkering laten gemiddeld 1.000 euro liggen bij instanties
Aanpassing	: Armoedebestrijding door helpen claimen geld
Variabelen	: Evaluatie en terugkoppeling / relaties en ontmoeting, initiatief.

Uit een (meer of minder formele vorm van) evaluatie is naar voren gekomen dat mensen met een uitkering gemiddeld 1.000 euro laten liggen bij allerlei instanties. Er is een activiteit georganiseerd om de mensen te helpen dit geld terug te claimen. Het komen tot het organiseren van het event is gebeurd op basis van inzicht in het gegeven dat mensen geld laten liggen, hiervoor is enige mate van reflectie of evaluatie aan de orde geweest. De variabelen die hebben bijgedragen aan de aanpassing die volgt op de genoemde dynamiek is in ieder geval evaluatie en de terugkoppeling ervan voor zover het om een formele vorm van evaluatie gaat of relaties en ontmoeting wanneer het om een meer informele vorm van evaluatie gaat. In dit geval is ook initiatief van belang geweest, respondent geeft aan dat ze hebben gesignaleerd dat er mensen veel geld laten liggen en dat vervolgens over is gegaan op het organiseren van het event. Hier hebben partijen dus gereageerd op signalen uit de praktijk en zelf het initiatief genomen om dit te bestrijden.

N. Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast

Dynamiek	: Overlast Marokkaanse jongeren en Bewoners beseffen we moeten het zelf gaan doen
Aanpassing	: Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast
Variabele	: Relaties, ontmoeting en zelforganisatie (initiatief)

In paragraaf 4.2.9 en 4.4 is al aangegeven dat Marokkaanse jongeren overlast veroorzaakten. Eén van de respondenten hierover aan het woord: "En dat is door samenwerking tussen politie, DWO, gemeente, Woonbron en winkeliers, die iets minder, is daar veel aandacht voor geweest, er is veel op samengewerkt, er is veel overlegd met elkaar, en er is een aanpak gekozen om de Marokkaanse moeders, maar het is geresulteerd in de Marokkaanse vaders, om die erbij te betrekken om samen te gaan zoeken naar oplossingen" Uit dit fragment blijkt duidelijk dat relaties en ontmoeting de relevante variabelen van het adaptief vermogen zijn die (mede) hebben geleid tot de aanpassing, de oprichting van de Marokkaanse Vadergroep. Maar ook zelforganisatie speelt een rol, al in paragraaf 4.2.2 dynamiek B1, blijkt dat bewoners beseffen dat ze zelf een verantwoordelijkheid hebben om problemen in de wijk te bestrijden, als voorbeeld noemt de betreffende respondent de Marokkaanse Vadergroep. Er zijn verschillende partijen die gezamenlijk initiatief hebben genomen de problematiek te bespreken en daar is uiteindelijk de Vadergroep uit ontstaan (overigens al ruimschoots voor de start van het sociaal programma).

O. Integratieproject voor vergroten begrip

Dynamiek	: Negatieve houding van Wielwijkers ten aanzien van buitenlanders in de wijk
Aanpassing	: Integratieproject voor vergroten begrip
Variabelen	: Relaties, ontmoeting, initiatief (zelforganisatie) en overheersende relaties

In de paragrafen 4.2.11 en 4.4 is de negatieve houding van Wielwijkers ten aanzien van buitenlanders in de wijk reeds genoemd. In paragraaf 4.4 is omschreven hoe middels een integratieproject is getracht om hier wat aan te doen, om allereerst wat meer begrip voor elkaar te kweken. Dit integratieproject is (mede)georganiseerd door de variabelen van het adaptief vermogen (1) aanwezigheid van relaties (2) ontmoeting en (3) initiatief (zelforganisatie). De respondent verwoordt dit vrij cryptisch: "Er is begin 2009 is er een project gestart, dat is eigenlijk een beetje vanzelf ontstaan omdat er, ja de ene wil wat, de andere vindt wat, nou zullen we dat doen, ja dat gaan we doen." Relaties hebben ervoor gezorgd dat de betreffende partijen contact met elkaar zoeken, door ontmoeting wordt er gesproken over de problemen en plannen om daar wat aan te doen, zo wordt initiatief genomen om de problematiek te bestrijden en het project verder vorm te geven. Ook losse verbindingen lijken hier bevorderlijk te zijn geweest voor de aanpassing. De betreffende partijen, Centro di Mama, de dames uit het wijkcentrum en DWO, kennen elkaar, maar opereren tot op dan vrij onafhankelijk van elkaar. Zonder dat er sprake lijkt te zijn van overheersende relaties zetten de partijen een samenwerking op die resulteert in het integratieproject. Een samenwerking die van tijdelijke aard is en geen blijvende verplichtingen meebrengt waardoor de partijen ook vrij onafhankelijk van elkaar blijven.

P. Nieuwe vorm van beheer: Gemengd beheer

Dynamiek	: Te Woon concept (verkleint eigendomspositie Woonbron)
Aanpassing	: Nieuwe vorm van beheer: Gemengd beheer
Variabelen	: Relaties en ontmoeting

Woonbron is recent gestart met gemengd beheer, dit is een reactie op het Te Woon concept (zie § 4.4 en 4.5.2). Wanneer de respondent gevraagd wordt naar het beoogd effect van de aangepaste vorm van beheer antwoordt hij dat een grotere verantwoordelijkheid voor de leefomgeving wordt beoogd. Iets wat ook bij het project Schoon, heel en veilig wordt nagestreefd en waar Woonbron onderdeel uitmaakt van het uitvoeringsteam. Zo lijkt niet alleen het Te Woon concept aanleiding om de aanpassing in beheer door te voeren, maar ook een gebrek aan verantwoordelijkheid bij bewoners ten aanzien van hun leefomgeving. Van hieruit is het denkbaar (maar niet aantoonbaar) dat variabelen 'relaties' en 'ontmoeting', in het kader van het project Schoon, Heel en Veilig, hebben bijgedragen aan het overgaan op gemengd beheer. Als gemengd beheer het beoogde effect weet te realiseren, wordt daarmee ook een belangrijk doel voor het project Schoon, heel en veilig gerealiseerd. Door deze aanpassing neemt Woonbron een minder dominante positie in het beheer in en is er meer ruimte voor de positie van bewoners. Dit bevordert de mate waarin het systeem los gekoppeld is en dus het adaptief vermogen. In afspraken is vastgelegd hoever de bevoegdheid van zowel kopers als huurders als Woonbron gaat binnen het beheer. Deze aanpassing van de mate van losse verbindingen is echter geen faciliterende conditie voor de aanpassing geweest, maar is er een gevolg van.

Q. Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten

Dynamiek	: Andreas Kerk en Centro di Mama geven aan iets te willen doen in de wijk
Aanpassing	: Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten
Variabelen	: Relaties, ontmoeting en initiatief (zelforganisatie)

In paragraaf 4.4 is besproken dat zowel de Andreas Kerk als Centro di Mama het project Achter de Voordeur benaderd hebben om iets te betekenen in de wijk, middels kerstpakketten en het organiseren van evenementen. Gezien het feit dat zowel Centro di Mama als de Andreas Kerk toenadering heeft gezocht tot Achter de Voordeur zijn relaties en ontmoeting wederom belangrijke variabelen van het adaptief vermogen die hebben bijgedragen aan de aanpassing die is gerealiseerd, ook het initiatief dat de partijen tonen is van belang geweest (als variabele van het adaptief vermogen). Op een gegeven ogenblik hebben de Andreas Kerk en Centro di Mama contact opgenomen met een medewerker van project Achter de Voordeur, dit is een belangrijk eerste initiatief geweest dat uiteindelijk geresulteerd heeft in de activiteiten en kerstpakketten. Maar ook na dit moment is het initiatief van partijen nog erg belangrijk geweest. Na het eerste contact hadden de partijen ook gemakkelijk af kunnen zien van verdere initiatieven, maar daarentegen hebben zij juist nieuwe initiatieven ontplooid om ook daadwerkelijk de activiteiten te organiseren en uit te voeren en de kerstpakketten uit te delen.

R. Kwaliteit kinderfietsen verbeteren door fietsreparatieles en een fietsonderhoudsbon

Dynamiek	: Slechte kwaliteit van de fietsen van kinderen in Wielwijk
Aanpassing	: Verbetering kwaliteit kinderfietsen door fietsreparatieles en onderhoudsbon
Variabelen	: Beschikbare middelen en relaties

Een van de respondenten geeft aan dat de kwaliteit van de fietsen van kinderen in Wielwijk slecht is en dat hij die heeft proberen te verbeteren door het aanbieden van fietsreparatieles op scholen en een fietsonderhoudsbon. De respondent heeft diverse contacten moeten leggen om te komen tot de aanpassing. In ieder geval heeft de respondent contact moeten leggen met de school of scholen waar de les is aangeboden en ook voor het aanbieden van de fietsonderhoudsbon heeft hij contacten moeten leggen. Het is dus zeer voor de hand liggende dat relaties van belang zijn geweest. Of het is georganiseerd op eigen initiatief of op 'aandringen' van het centraal gezag is niet duidelijk, dus of zelforganisatie een rol speelt is niet vast te stellen.

Het programma Wielwijk Fietst! wordt gefinancierd uit een Europese subsidie. De fietsreparatieles en de fietsonderhoudsbon zijn activiteiten die plaats hebben gevonden in het kader van het programma Wielwijk Fietst! en dus is het zeer voor de hand liggend dat deze activiteiten zijn gefinancierd vanuit de Europese subsidie, die op dat moment al was binnen gehaald. Op basis van deze informatie is het dus zeer aannemelijk dat de beschikbaarheid van middelen een rol heeft gespeeld om te komen tot het aanbieden van de reparatieles en de onderhoudsbon.

S. Vernieuwd sportaanbod door vanuit een marketinggedachte naar sport te kijken

Dynamiek	: Nieuwe visie op sportstimulering
Aanpassing	: Vernieuwd sportaanbod
Variabelen	: Relaties, middelen & faciliteiten en initiatief (zelforganisatie)

In paragraaf 4.2.11 en 4.4 is beschreven dat men vanuit een marketinggedachte naar sport is gaan kijken als gevolg van een nieuwe visie op sportstimulering, wat een verandering in het sportaanbod tot gevolg heeft gehad. Ten aanzien van de relevante variabelen zegt de respondent het volgende: "Ja, uiteindelijk is dat mede mogelijk gemaakt door het sociaalprogramma, omdat we doordat we vanuit het sociaalprogramma meer gelden hadden..." Belangrijke variabele is dus in ieder geval de beschikbaarheid van financiële middelen geweest. Maar uit het verdere interview blijkt ook dat voor deze verandering relaties erg belangrijk zijn (geweest), ondermeer met basisscholen, sportverenigingen, GGD en DWO. Hoewel niet aantoonbaar is dat zelforganisatie in zekere mate een rol heeft gespeeld, acht het volgende interviewfragment de kans daarop wel aanzienlijk. Wanneer de respondent wordt gevraagd naar bemoeienis van het centraal gezag: "De expertise die wij inbrengen, daar varen ze wel op. 'Het is duidelijk, jullie hebben er over nagedacht, of jullie hebben (...) bezocht of jullie hebben de ervaring, voer het maar uit zoals je denkt dat het zou moeten' ".

T. Corporatie gaat groter deel van totale programma financieren

Dynamiek	: Wielwijk wordt Vogelaarwijk
Aanpassing	: Corporatie gaat groter deel van totale programma financieren
Variabelen	: Ontmoeting, middelen & faciliteiten en expertise

De Vogelaarafspraken hebben het financiële onderhandelingsproces tussen Woonbron en de gemeente versneld en geleid tot een verandering in verhoudingen tussen corporatie en gemeente, financieel, maar ook ten aanzien van de traditionele rolverdeling tussen beiden (zie § 4.4): "Dus Woonbron betaalt dat sociale programma en neemt een dus veel bredere en zwaardere rol op dan dat dat in het verleden zo was. Dus de corporaties zijn in dit Vogelaarproces veel meer aan zet gebracht dan voorheen."

Om deze verschuiving mogelijk te maken zijn in ieder geval een tweetal variabelen van het adaptief vermogen van belang geweest, namelijk de beschikbaarheid van financiële middelen bij de corporatie om de financiële lasten op zich te nemen en ontmoeting tussen partijen om tot de afspraken te komen. Ook zegt de respondent het volgende over het proces om tot de afspraken tussen corporatie en gemeente te komen: "En dat is wel een gedwongen proces en dat heeft ook tot veel zuur geleid tussen corporaties en overheid. (...) Waar we altijd heel goed met elkaar overweg konden waren dat nu wel hele zure onderhandelingen aan het worden omdat het, ja de corporatie had wel het idee dat het hun door de strot werd gedouwd, maar nu het zover is (...) merk ik ook dat ze trots zijn op die rol en dat ook met verve uitdragen." Met name voor de corporatie was het dus geen vanzelfsprekend proces, zij zullen deze afspraken niet zomaar door de strot hebben laten duwen. Het is voor de hand liggend dat zij grondig hebben uitgezocht wat hun mogelijkheden zijn en hiervoor, voor deze complexe materie, zowel juridisch als financieel, ook de benodigde expertise hebben ingeschakeld, intern en eventueel extern. Hoewel het inschakelen van expertise niet aantoonbaar is op basis van de interviewfragmenten is het

wel heel erg voor de hand liggend dat de beschikbaarheid van expertise ook een rol heeft gespeeld om te komen tot de aanpassing.

U. 'Schoon, heel en veilig' krijgt eigen team en projectleider

Dynamiek	: Evaluatie: Schepje bovenop reguliere werkzaamheden blijkt onvoldoende.
Aanpassing	: Schoon, heel en veilig' krijgt eigen team en projectleider
Variabelen	: Ontmoeting, middelen & faciliteiten, evaluatie en losse verbindingen. Negatieve zin: centraal gezag (zelforganisatie),

Bij schoon, heel en veilig bleek een schepje er bovenop bij de instellingen die zich hier regulier mee bezig houden onvoldoende. Dit kwam (ondermeer) naar voren uit een evaluatie, aldus de respondent. Daarom is er voor gekozen, van bovenaf opgelegd (centraal gezag), een team Schoon, heel en veilig te formeren, inclusief een projectleider. Voor deze verandering is in ieder geval ontmoeting van belang geweest: "...uiteindelijk hebben we besloten van daar heb je echt een projectleider voor nodig en een team."

Voordat gestart werd met een team waren het de opzichter van de gemeente en de wijkmeester van Woonbron die zich inspanden voor het project Schoon, heel en veilig. De projectleider die is aangesteld was tot op dat moment niet direct betrokken bij project Schoon, heel en veilig. Om de projectleider aan te stellen, moeten er dus financiële middelen beschikbaar zijn geweest, vanuit het programma Schoon, heel en veilig, om de projectleider van te betalen. Ook de beschikbaarheid van middelen is dus van invloed geweest op het mogelijk maken van de aanpassing.

De mate van koppeling van actoren betrokken bij Schoon, heel en veilig is belangrijk geweest bij het komen tot deze aanpassing. De koppeling lijkt te los te zijn geweest, de verbindingen zijn aangehaald (versterkt) door een heus team Schoon, heel en veilig te formeren en daar ook een projectleider voor aan te stellen. Op deze manier moest de samenwerking een meer structureel en integraal karakter krijgen.

5.2

VARIABLEN DIE LEIDEN TOT AANPASSING

Op basis van tabel 5.5 is ook vast te stellen welke variabelen van het adaptief vermogen van groot, van minder groot of helemaal niet van belang zijn geweest voor het doen van aanpassingen op basis van dynamiek die respondenten benoemden. In tabel 5.7 wordt aangegeven hoe vaak een variabele van invloed is geweest in alle aanpassingen die in voorgaande paragraaf zijn behandeld en op basis daarvan is een rangorde opgesteld, de hoogste in rangorde is de variabele die het meest vaak van invloed is geweest. In de laatste kolom is de score voor de variabele opgenomen zoals die is vastgesteld in paragraaf 4.3.

Op basis van tabel 5.7 blijkt dat meervoudigheid en overtolligheid erg belangrijk zijn. Losse verbindingen en organisationeel leren zijn maar in beperkte mate van belang.

In de inleiding is aangegeven dat bij sommige aanpassingen niet direct is af te leiden welke variabelen van invloed zijn geweest op het komen tot aanpassing.

Tabel 5.7

Bijdrage van variabelen om op basis van dynamiek aanpassingen te doen.

		Aantal keer van invloed	Rangorde 'invloed'	Score (§ 4.3)
Meervoudigheid			1	3,8
A.	Relaties	14	2	4,1
B.	Deelprogramma's	0	10	3,3
C.	Ontmoeting	16	1	4,1
Overtolligheid			2	3,8
D.	Expertise	4	6	5,0
E.	Middelen en faciliteiten	7	3	2,8
Losse verbindingen			4	4,3
F.	Overheersende relaties	5	5	4,3
G.	Afspraken	3	8	4,3
Zelforganisatie			3	3,7
H.	Centraal gezag	3	8	3,3
I.	Initiatief nemen	7	3	4,1
Organisationeel leren			5	4,5
J.	Frequentie evaluatie	4	6	4,2
K.	Terugkoppeling	1	9	4,7

Hoge score voor meervoudigheid

Relaties en ontmoeting zijn veel genoemd als relevante variabelen om te komen tot aanpassing. De hoge score voor meervoudigheid is enerzijds opvallend, maar eigenlijk ook heel vanzelfsprekend. Binnen een systeem als deze is het gebruikelijk dat in gezamenlijk wordt toegewerkt naar een besluit en daarvoor lijkt ontmoeting nou eenmaal onvermijdelijk. Daarom een nadere analyse van deze relaties en ontmoetingen. In paragraaf 4.2 is kort gesproken over systeemgrenzen en gesteld dat de manier waarop actoren het systeem begrenzen mogelijk een verklaring kan bieden voor het al dan niet aangaan van relaties. Hoewel respondenten niet gevraagd is hoe zij het systeem begrenzen, geven zij wel aanwijzingen over de begrenzing. Uit de resultaten komt het beeld naar voren dat actoren het systeem veelal zien als een open systeem. Het systeem staat open voor initiatieven van buiten de wijk. De status van Vogelaarwijk (dynamiek C1 § 4.2.3) haalt een hele nieuwe wereld binnen in de wijk. Ministeries, onderzoekers, organisaties met commerciële initiatieven en pilotprojecten door al dan niet commerciële instellingen. Een voorbeeld van een initiatief is de Tuin der Herinneringen (aanpassing E § 5.1). Het aangaan van nieuwe relaties gebeurt ook lokaal, zoals binnen Wielwijk het geval is geweest met de Andreas Kerk en Centro di Mama (dynamiek E1 § 4.2.5 en aanpassing Q § 4.4 en 5.1). Verder is er op Dordrecht-West niveau afstemming over het programma (aanpassing C § 4.4 en 5.1) en is er bijvoorbeeld samen met Crabbehof een pot voor bewonersinitiatieven en een regiegroep van bewoners uit beide wijken die over de pot gaan (dynamiek C1 § 4.2.3). En regionaal bestaat er al een signaleringsnetwerk dat van grote waarde is voor het bestrijden van een deel van de sociale problematiek in de wijk. Ook ten aanzien van de woningbouwproductie blijkt dat het systeem onderdeel uit maakt van een regionale markt, waarop Wielwijk de productie moet afstemmen (aanpassing G § 4.4 en 5.1). Het open karakter van het systeem blijkt ook uit de impact van ontwikkelingen die buiten Wielwijk ontstaan, maar wel hun impact hebben in Wielwijk. Voorbeelden zijn de economische crisis

(dynamiek G1 § 4.2.7), het centrumverbod voor 'zwerfers en alcoholisten' (dynamiek I2 § 4.2.7 en aanpassing D § 4.4 en 5.1), de verandering in het beleid voor inzameling van zwerfafval (dynamiek I3 § 4.2.9) en de opspraak over de SS Rotterdam (dynamiek G2 § 4.2.7 en aanpassing B § 4.4 en 5.1). Deze dynamiek die in eerste instantie een bedreiging vormt voor het open systeem, noodzaakt het aangaan of benutten van relaties om tot een oplossing te komen. Opvallend is dat de professionals (incl. georganiseerde bewoners) open lijken te staan voor de buitenwereld en in minder of meer vergaande mate beseffen dat de wijk in wisselwerking staat met de dynamische omgeving. Het systeem is tolerant ten aanzien van de buitenwereld. Echter de bewoners onderling binnen het systeem zijn niet zo tolerant en begripvol (dynamiek K3 § 4.2.11 en aanpassing O § 4.4 en 5.1). Hoewel nog steeds niet echt duidelijk wordt waar de grenzen van het systeem zich bevinden is het open karakter van het systeem zichtbaar en dit open karakter kan een verklaring zijn voor het gemak waarmee relaties worden aangegaan en het belang dat deze relaties hebben in het komen tot aanpassingen. Hoewel het karakter van het systeem heel open te typeren is, wordt ook wel eens de luwte opgezocht, dit blijkt bijvoorbeeld uit het opstellen van de SOK waar bewoners (veel) te laat bij betrokken zijn (dynamiek F2 § 4.2.6).

Ondanks het open karakter van het systeem zijn de ontmoetingen genoemd als variabele in aanpassing (zie § 5.1) veelal in het kader van aangelegenheden die zich beperken tot Wielwijk, in drie gevallen gaan het om ontmoetingen die Wielwijk overschrijdend zijn. En korte analyse van waar die ontmoetingen toe leiden geeft aan dat drie terugkerende motieven zijn:

§ Het ontwikkelen van een gezamenlijke werk- en/of communicatiewijze

§ Afstemming van de uitvoering van werkzaamheden

§ Opzetten van nieuwe initiatieven

Minder voorkomende uitkomsten zijn het komen tot een gezamenlijk standpunt, afstemming op een groter geheel (Wielwijk overstijgend), financieringsafspraken, zichtbaar maken van resultaten en stimulering van voorzetten van activiteiten.

Opvallend is ook dat de losse verbindingen, waarvan de bijdrage aan het komen tot aanpassing over het algemeen niet zo gemakkelijk te achterhalen is, in een aantal gevallen ten grondslag ligt aan de veel vaker geïdentificeerde relaties en ontmoetingen (zie aanpassing A in § 5.1).

Wat ook opvalt en samenhangt met voorgaand punt is dat een aantal ontmoetingen expliciet bedoeld zijn om de participatie van bewoners te garanderen. Over deze participatie van bewoners zijn afspraken gemaakt die mede bepalend zijn voor de mate van losse verbindingen.

Maar wat zegt het nu precies over het adaptief vermogen, dat relaties en ontmoetingen zo vaak genoemd zijn als relevante variabelen? Door de vele relaties en mogelijkheden tot ontmoeting weten partijen elkaar gemakkelijk te vinden. De ontmoetingen lijken volledig vrijwillig, er zijn geen aanwijzingen dat dit niet zo is, en veelal gemoedelijk. Een uitzondering hierop vormen de ontmoetingen voor de totstandkoming van de afspraken over de financiële verdeling van lasten binnen het fysieke en sociale programma tussen Woonbron en de gemeente, die worden als 'zuur' betiteld (zie aanpassing T § 4.4).

Er lijkt een cultuur te zijn ontstaan waarin actoren gemakkelijk benaderbaar zijn en onderwerpen gemakkelijk bespreekbaar worden gemaakt. Dit duiden de respondenten ook, bijvoorbeeld dat er altijd tijd en aandacht is voor een goed idee, of dat men heel gemakkelijk bij elkaar binnenloopt en dat dit informele contact zeker zo belangrijk is als formeel overleg. Enkele respondenten geven aan dat de omgangsvormen niet vanzelfsprekend zijn, maar dat dit zo gegroeid is. Met enige terughoudendheid lijkt hier sprake te zijn van vertrouwen. Een onderwerp dat op zichzelf al onderzoekswaardig is, de rol van vertrouwen voor het

adaptief vermogen. De vele onderlinge relaties en het gemak waarmee ontmoeting wordt geïnitieerd en gerealiseerd zijn een belangrijke basis voor het adaptief vermogen. Maar ook hier geldt, alles met mate. Het ontstaan van een zogenoemd 'old boys network' waarin behoud van goede sfeer en positie, het dienstig zijn aan elkaar en het bewijzen van gunsten de overhand nemen is een gevaar als het 'te' gezellig en vertrouwd wordt en vormt een bedreiging voor het adaptief vermogen.

Leren

De verklaring die op dit moment meest voor de hand ligt voor de minimale bijdrage die deze variabele heeft in het komen tot aanpassing is ook al genoemd door enkele respondenten. Namelijk dat betrokkenen continu signalen opvangen en alert zijn. Er zijn veel respondenten die hebben aangegeven dat hun werk een grote signaleringsfunctie heeft. Iedereen signaleert op zijn eigen vakgebied en vaak ook daarbuiten. De signalen delen zij met wie het betreft. Dit wordt gefaciliteerd door de vele relaties en ontmoetingsmogelijkheden. Periodieke evaluatie is een goed middel om de buitenwereld te informeren en de dialoog met hen aan te gaan, maar voor de professionals in het systeem is de betekenis beperkt. Voor het meten van indicatoren om de effectiviteit van het programma vast te stellen is monitoring wel van belang.

Losse verbindingen

Losse verbindingen levert op basis van de analyse een bescheiden bijdrage aan het komen tot aanpassing. Vermoedelijk is dit op basis van de fragmenten uit de interviews niet zo gemakkelijk vast te stellen en iets dat door respondenten niet direct expliciet benoemd wordt. Eén van de manieren waarop de mate van verbinding binnen het systeem naar voren komt is door de afspraken die voorafgaand aan de werkzaamheden in het kader van de visie Wielwijk Sterk en Weerbaar zijn gemaakt. Hier is bij aanpassing A in paragraaf 5.1 over uitgeweid. De afspraken waarborgen een gelijke positie van gemeente, Woonbron en bewoners. Deze afspraak is nog in twee andere aanpassingen (F en L, § 5.1) herkenbaar, in het ene geval wordt de afspraak geschonden (wat leidt tot overheersende relaties), in het andere geval staat juist het streven naar borging van de afspraak centraal. Twee andere aanpassingen zijn tegengesteld aan elkaar. In het ene geval (aanpassing B § 5.1) zorgt een grotere drang tot controle ervoor dat Woonbron een meer overheersende positie inneemt ten opzichte van andere actoren en de afhankelijkheid van Woonbron toenemeent. In het andere geval (aanpassing P § 5.1) treedt Woonbron meer terug en geeft verantwoordelijkheid aan bewoners, waardoor de overheersing door en afhankelijkheid van Woonbron afneemt. In het laatste geval gaat het er echter niet zozeer om dat losse verbindingen bijdraagt aan het komen tot aanpassing, maar is deze variabele en de verandering die de variabele ondergaat een gevolg van de aanpassing. En dat geldt in meer gevallen als de variabele 'losse verbindingen' geïdentificeerd wordt. Deze is dan niet zozeer faciliterend voor de aanpassing, maar eerder gevolg van de aanpassing (zie aanpassing B, H, O en P, § 5.1).

Hoewel sommige variabelen dus in mindere mate relevant lijken (in deze casus en op dit moment) om naar aanleiding van dynamiek een aanpassing te doen, kunnen deze aspecten wel heel belangrijk zijn om het systeem in de basis goed te laten functioneren (dus los van de dynamiek die zich voordoet).

Relatie met scores op variabelen in paragraaf 4.3

In de laatste kolom van tabel 5.7 zijn de scores op de variabelen van het adaptief vermogen zoals die in paragraaf 4.3 zijn vastgesteld toegevoegd. Opvallend is dat de variabelen van het adaptief vermogen die het minst tot niet een bijdrage hebben geleverd aan het komen tot aanpassing op basis van dynamiek de hoogste scores hebben gekregen in paragraaf 4.3 (losse verbindingen en organisationeel leren). De variabelen met de relatief laagste scores, leveren de grootste bijdrage aan de aanpassingen die door respondenten genoemd zijn. Een verklaring voor deze waarneming is dat losse verbindingen, zoals hierboven al aangegeven, minder gemakkelijk is waar te nemen. Er is onvoldoende expliciet gevraagd naar de variabelen die een rol hebben gespeeld in het komen tot aanpassing (meer hierover in § 6.4). Waarschijnlijk is het ook iets wat respondenten minder snel zullen verwoorden, het is iets dat ze als een gegeven, als vanzelfsprekend, ervaren. De bijdrage van losse verbindingen en organisationeel leren in het komen tot aanpassing komt momenteel maar beperkt tot uitdrukking in de scores. Mogelijk onterecht.

Over de lage score van organisationeel leren is al iets gezegd in deze paragraaf. Wanneer ook minder formele vormen van evaluatie zouden vallen onder organisationeel leren, zoals reflectie van partijen tijdens een overleg, dan zou een veel hogere score worden gerealiseerd. Bovendien is de cyclus van evaluatie te weinig frequent in relatie tot de wenselijke en soms noodzakelijke termijn tussen het voordoen van dynamiek, dit signaleren en hier actie op ondernemen.

5.3**RELATIE TUSSEN VARIABLEN ADAPTIEF VERMOGEN**

In paragraaf 3.2.8 is kort uiteengezet wat voor verband er tussen de variabelen is waar te nemen. Beïnvloeden de variabelen elkaar positief, negatief of misschien zelfs helemaal niet. En als er sprake is van beïnvloeding, hoe verloopt die beïnvloeding dan?

Op basis van de geformuleerde uitgangspunten in paragraaf 3.2.8 is nagegaan in hoeverre er bij de aanpassingen (zie § 5.1) sprake is van onderlinge beïnvloeding van de variabelen van het adaptief vermogen. In paragraaf 3.2.8 is reeds aangegeven dat dit een onderwerp is dat op zichzelf al een volledig onderzoek zou kunnen beslaan, dus enige voorzichtigheid ten aanzien van de uitspraken die worden gedaan op basis van een beknopte analyse is geboden.

Bij negen van de 21 aanpassingen die zijn geanalyseerd is er (mogelijk) sprake van één of meerdere beïnvloedingsrelaties tussen de genoemde variabelen, de variabelen die voor die aanpassing relevant zijn geweest.

Tabel 5.8

Geconstateerde beïnvloeding van variabelen die bijdragen aan het komen tot aanpassing. Gebaseerd op alle 21 aanpassingen en de genoemde relevante variabelen in paragraaf 5.1.

Effect van ↓ Effect op →	Meervoudig- heid	Overtollig- heid	Losse ver- bindingen	Zelf- organisatie	Leren
Meervoudig- Heid		D		D, N, O, Q	
Overtollig- heid				S	
Losse ver- bindingen	A			O	
Zelf- organisatie			B		
Leren		U		M	

Korte toelichting op de beïnvloeding

Aanpassing: A: Bewoners geven Schoon, heel en veilig prominente plek in programma.

Beïnvloeding: Losse verbindingen beïnvloeden meervoudigheid.

Toelichting: De afspraken die in het verleden gemaakt zijn over de participatie van bewoners is een waarborg voor de ontmoeting die de inbreng van de bewoners faciliteert.

Aanpassing: B. Grote bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkeuring voorstellen.

Beïnvloeding: Zelforganisatie beïnvloedt de losse verbindingen.

Toelichting: Woonbron neemt het heft meer in eigen handen en laat minder ruimte voor het zelforganiserend vermogen van de actoren in het systeem. Hierdoor neemt de afhankelijkheid van Woonbron toe, er ontstaat een overheersende relatie en de losse verbindingen komen zo onder druk te staan. Hier leidt een afname van de zelforganisatie tot een druk op de losse verbindingen.

Aanpassing: D. Aanpak centrumverbod voor zwervers en alcoholisten.

Beïnvloeding 1: Meervoudigheid beïnvloedt de zelforganisatie.

Toelichting: De bestaande relaties en de mogelijkheid tot ontmoeting bevorderen de initiatieven om de problematiek gezamenlijk op te pakken zonder dat daar door centraal gezag op aangestuurd wordt.

Beïnvloeding 2: Meervoudigheid beïnvloedt de overtolligheid.

Toelichting: De veelheid aan relaties stelt ook een divers palet aan kennis beschikbaar die helpt om tot een oplossing te komen voor de ontstane problematiek, belangrijk is hierin het regionale zorgnetwerk waarin veel verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn.

Aanpassing: M. Armoedebestrijding door helpen geld claimen.

Beïnvloeding: Leren beïnvloedt zelforganisatie.

Toelichting: Door middel van leren bleek dat mensen onnodig geld laten liggen, dit heeft zelforganisatie gestimuleerd wat resulteerde in het initiatief mensen te helpen dit geld terug te claimen.

Aanpassing: N. Oprichting Marokkaanse Vadergroep en terugdringen overlast.

Beïnvloeding: Meervoudigheid beïnvloedt zelforganisatie.

Toelichting: De veelheid aan relaties bevordert de mogelijkheden om gezamenlijk het initiatief te nemen in gesprek te gaan met elkaar en een oplossing voor het probleem te vinden. Uiteindelijk bleek het een succesvol initiatief met nog steeds volop inzet van de Vadergroep in de wijk.

Aanpassing: O. Integratieproject voor vergroten begrip.

Beïnvloeding 1: Meervoudigheid beïnvloedt zelforganisatie.

Toelichting: De veelheid aan relaties en de ontmoeting door actoren heeft geleid tot het initiatief, niet vanuit centraal gezag maar door de betrokken actoren zelf, om een integratieproject te starten.

Beïnvloeding 2: Losse verbindingen beïnvloedt zelforganisatie.

Toelichting: De betreffende partijen kennen elkaar maar werken vrij onafhankelijk, voor dit integratieproject gaan zij een tijdelijke samenwerking aan, waarbij er een gelijke afhankelijkheidsrelatie lijkt te zijn tussen de drie actoren. Er vloeien geen blijvende

verplichtingen (afhankelijkheden) voort uit het project, de samenwerking is in principe van tijdelijke aard.

Aanpassing: Q. Meer activiteiten voor bewoners en kerstpakketten.

Beïnvloeding: Meervoudigheid beïnvloedt zelforganisatie.

Toelichting: Zowel de Andres Kerk als Centro di Mama waren bekend met het project Achter de Voordeur. Deze relatie hebben zij benut om een initiatief te nemen (kerstpakketten en activiteiten voor bewoners) om daarmee iets voor de wijk te betekenen.

Aanpassing: S. Vernieuwd sportaanbod door vanuit marketinggedachte naar sport te kijken.

Beïnvloeding: Overtolligheid beïnvloedt zelforganisatie.

Toelichting: De beschikbaarheid van middelen vanuit het programma heeft het nemen van het initiatief tot het opstellen van een visie op sportstimulering en vernieuwing van het sportaanbod sterk gestimuleerd.

Aanpassing: U. 'Schoon, heel en veilig' krijgt eigen team en projectleider.

Beïnvloeding: Leren beïnvloedt overtolligheid.

Toelichting: Uit evaluatie blijkt dat er een team moet komen voor Schoon, heel en veilig, doordat hiervoor ook financiële middelen worden gereserveerd wordt dit mogelijk.

Deze korte analyse maakt duidelijk dat er in een aantal gevallen sprake is van onderlinge beïnvloeding van de variabelen. Tabel 5.8 en de toelichting daarop geven geen duidelijk patroon weer. Beïnvloeding door meervoudigheid komt het meest voor, echter gezien het aantal keren dat meervoudigheid is genoemd als relevante variabele om te komen tot aanpassing (zie tabel 5.7 in § 5.2) is dit niet opmerkelijk. Het is dus relatief gezien niet zo dat meervoudigheid vaker andere variabelen beïnvloedt (ten opzichte van de andere beïnvloedingsrelaties). Van wederzijdse beïnvloeding van variabelen is in deze casus geen sprake.

5.4

SOORT DYNAMIEK EN RELEVANTE VARIABELEN

In de tabel aan het begin van dit hoofdstuk, tabel 5.6, is in de laatste kolom per aanpassing al aangegeven wat voor een type aanpassing het betreft. In paragraaf 3.2.7 is er al kort stilgestaan bij de verschillende soorten aanpassingen. Mogelijk is er een verband te ontdekken tussen het type aanpassing en de variabelen die van belang zijn geweest om te komen tot aanpassing. De aanpassingen die zijn gedaan zijn aan te merken als aanpassing in proces (13 keer), in programma (4 keer), in organisatiestructuur (1 keer) in financieringsafspraken (2 keer), beleid (1 keer) en besluitvorming (1 keer). In tabel 5.9 wordt kort toegelicht wanneer er van een bepaald type aanpassing sprake is.

Tabel 5.9

Type aanpassingen toelichting hierop

Type	Toelichting
Proces	In de uitvoering van het programma worden aanpassingen gedaan. Activiteiten worden in het leven geroepen, de aanpak van werkzaamheden verandert, initiatieven worden ontplooid etc. Maar dit alles met behoud van doelen en zonder dat aanpassing van het programma noodzakelijk is.
Programma	Aanpassingen die leiden tot veranderingen in het programma.
Beleid	Van dit soort aanpassing is sprake als beleid wordt aangepast, gemaakt of vernietigd.
Besluitvorming	Van een dergelijke aanpassing is sprake als een besluit wordt gewijzigd, zonder dat doelen, het programma, organisatiestructuur of beleid veranderen
Financiering	Als er veranderingen optreden in afspraken over de financiering, al dan niet in combinatie met wijzigingen in het programma.
Organisatie-structuur	Wijzigingen in de organisatie achter het programma of in de organisatie van een van de deelprogramma's.

Zoals al even aangegeven aan het begin van de paragraaf is het interessant om na te gaan of er op basis van de onderzoeksgegevens in dit onderzoek een relatie is waar te nemen tussen het type aanpassing en de variabelen die gebruikt worden voor die aanpassing. In tabel 5.6 in paragraaf 5.1 is al aangegeven welke aanpassing tot welk type wordt gerekend. In onderstaande tabel een overzicht van het type aanpassingen en de relevante variabelen.

Tabel 5.10

Aantal keer dat een variabele van invloed is op een bepaald type aanpassing (aantallen uit tabel 5.6)

Variabelen die van invloed zijn geweest op het komen tot aanpassing	Totaal aantal keer dat type aanpassing voorkomt	Type aanpassing					
		Proces	Programma	Beleid	Besluitvorming	Financiering	Organisatiestructuur
\$	9	13	4	1	1	2	1
A. Relaties		11	2	1		1	
B. Deelprogramma's							
C. Ontmoeting		9	4	1		2	1
D. Expertise		1	2	1		1	
E. Middelen en faciliteiten		2	1		1	2	1
F. Overheersende relaties		3	2				
G. Afspraken		1	1				1
H. Centraal gezag		1			1		1
I. Initiatieven nemen		6	1	1			
J. Frequentie evaluatie		2	1				1
K. Terugkoppeling		1					

Als men het totaal aantal keer dat een type aanpassing voorkomt cumuleert dan is de uitkomst 22, terwijl het totaal aantal aanpassingen (tabel 5.5) 21 is. Dit komt omdat één aanpassing zowel verandering van proces als beleid tot gevolg heeft.

Op basis van tabel 5.10 kan worden nagegaan of er een relatie bestaat tussen het type dynamiek en de variabelen die van invloed zijn op aanpassing. De typen aanpassing 'beleid', 'besluitvorming' en 'organisatiestructuur' komen maar één keer voor en 'financiering' maar twee keer. Voor deze aanpassingen is het vanwege het geringe aantal niet mogelijk om uitspraken te doen over de relatie. De tabel (5.10) geeft echter wel blijk van de in deze casus en voor genoemde (type) aanpassingen relevante variabelen.

Voor aanpassingen aan het programma geldt dat ook in mindere mate, daar is slechts vier keer sprake van. In alle aanpassingen ten aanzien van het programma is 'ontmoeting' relevante variabele. Relaties en expertise spelen in de helft van de gevallen een rol, 'deelname aan deelprogramma's', 'centraal gezag' en 'terugkoppeling' hebben geheel geen invloed en de overige variabelen hebben een minimale invloed.

Aanpassingen in het proces (13 keer het geval) worden in grote mate mogelijk gemaakt door 'relaties' en 'ontmoeting' en in mindere mate door 'initiatieven nemen'. Bijna alle variabelen spelen wel een keer een rol in het komen tot aanpassing, alleen de 'deelname aan deelprogramma's' is geen enkele keer genoemd als relevante variabele. Het patroon van relevante variabelen dat zich ontvouwt toont dat meervoudigheid (relaties, deelprogramma's en ontmoeting) van groot belang is, zelforganisatie in mindere mate, gevolgd door losse koppeling en de minste invloed gaat uit van organisationeel leren en overtolligheid. De grootste afwijking ten opzichte van het algemene patroon (alle soorten aanpassingen) in tabel 5.6 (§ 5.1) is de rol van overtolligheid, die is voor procesaanpassingen bescheidener dan voor het totaal aan aanpassingen. Voor het totaal aan aanpassingen is het op één na de meest relevante variabele (tweede in rangorde), echter voor proces aanpassingen is het de op één na minst relevante variabele (vierde in rangorde).

Opvallend is dat de aanpassingen in dit onderzoek vrij praktisch van aard zijn. M.n. de aanpassingen ten aanzien van het proces, maar ook die ten aanzien van het programma hebben slechts beperkt en lokaal gevolgen voor het systeem. Een dergelijke aanpassing gaat aan vele actoren binnen het systeem vaak ongemerkt voorbij. Van meer structurele aanpassingen, met meer vergaande gevolgen voor het systeem is in dit onderzoek maar beperkt sprake. De aanpassingen ten aanzien van beleid, financiering en organisatiestructuur zijn wel meer permanente aanpassingen, maar nog steeds kunnen zij ook enkel een lokale invloed hebben binnen het systeem. Er zijn bijvoorbeeld geen aanpassingen aan doelstellingen of subdoelstellingen bekend, terwijl deze aanpassingen volgens Meadows (2008: 16) de meest drastische gevolgen hebben voor een systeem. De aanpassingen die in dit onderzoek zijn genoemd bevinden zich meer aan het oppervlak, de denkbeeldige buitenste schil van het systeem. Aanpassingen met drastische gevolgen, niet genoemd in dit onderzoek, bevinden zich veelal in de kern van het systeem. Mogelijkerwijs doen aanpassingen die meer drastische gevolgen hebben voor het functioneren van het systeem een beroep op andere variabelen om te komen tot aanpassing, maar daarover zijn op basis van dit onderzoek geen uitspraken te doen. Wel blijkt dat meervoudigheid een belangrijke variabele is voor de aanpassingen aan het oppervlak, in de buitenste schil van het systeem, en dat de rol van organisationeel leren het kleinst is. De overige variabelen zijn van vergelijkbaar belang voor het komen tot de aanpassingen.

5.5

WEL DYNAMIEK, GEEN AANPASSING

Dit onderzoek gaat over de rol die de vijf variabelen van het adaptief vermogen hebben in het komen tot aanpassing op basis van dynamiek die zich voordoet. De oplettende lezer zal inmiddels geconstateerd hebben dat niet alle dynamiek die genoemd is ook aanleiding heeft gegeven tot aanpassing, althans voor zover genoemd binnen dit onderzoek. Hier wordt in deze besluitende paragraaf van hoofdstuk vijf kort bij stilstaan, zonder hier wetenschappelijk verantwoorde analyses op los te laten en zwaar gefundeerde uitspraken over te doen.

Niet voor alle dynamiek opgesomd in tabel 2.1 en toegelicht in de subparagrafen van paragraaf 4.2 zijn in het onderzoek ook aanpassingen genoemd. Daar is ook niet altijd voor elke dynamiek expliciet naar gevraagd. Dus als er bij een dynamiek in dit onderzoek geen aanpassing bekend is, betekent dit niet automatisch dat er dus ook geen aanpassing heeft plaatsgevonden. Misschien heeft er wel een aanpassing plaatsgevonden, maar is die niet bekend binnen het onderzoek. Sommige dynamiek, met name positieve dynamiek vereist ook niet direct een aanpassing of het anderszins ondernemen van actie. Sommige dynamiek moet je ongestoord laten voortduren en er zoveel als mogelijk de vruchten van plukken. De mate waarin positieve dynamiek (kansen) worden aangewend door het systeem om hier voordeel mee te behalen is niet bekend. Een voorbeeld van een dynamiek die niet heeft geleid tot een aanpassing of directe actie en op zichzelf al positieve invloeden heeft is bijvoorbeeld de bouw van de Zilvervloot en de aanpak van het Admiraalsplein (dynamiek A2, § 4.2.1). Deze dynamiek heeft ondermeer bijgedragen aan het vertrouwen in de serieuze intentie van met name de gemeente, maar ook Woonbron, om de Wielwijk aan te pakken. Deze dynamiek is er niet één waar je direct actie op onderneemt, het is wel iets waar over gepraat wordt en wat kan worden aangehaald om de positieve spirit die er vanuit gaat te benutten. Er zijn meer vormen van dynamiek waarvoor hetzelfde geldt. Het betreft met name vormen van dynamiek die op zichzelf al een positieve uitwerking hebben binnen het systeem. Daarnaast zijn er ook vormen van dynamiek waarvoor in het onderzoek geen aanpassing is genoemd, maar het wel wenselijk of voor de hand liggend is of was het als aanpassingen plaatsvinden of hebben gevonden n.a.v. de dynamiek. Neem de economische crisis (dynamiek G1, § 4.2.7). Een vorm van dynamiek die veelal negatieve gevolgen heeft voor Wielwijk. In het onderzoek is er geen concrete aanpassing genoemd, hoe wel die er ongetwijfeld zijn geweest op enigerlei manier. Als je naar het soort dynamiek kijkt is het een externe dynamiek, dus de oorzaak ligt buiten Wielwijk en de gevolgen zijn voornamelijk negatief. Zo zijn er nog een aantal vormen van dynamiek aan te merken met hun oorsprong buiten Wielwijk en negatieve gevolgen in Wielwijk. Wanneer aanpassingen worden gedaan naar aanleiding van deze dynamiek, dan beoogt die aanpassing waarschijnlijk het verzachten of verminderen van de negatieve gevolgen, want gezien de oorzaak extern is, is deze over het algemeen niet te bestrijden vanuit Wielwijk.

Er zijn ook vormen van dynamiek waarop geen wezenlijke aanpassing wordt verricht, maar de negatieve gevolgen wel bij de veroorzaker worden aangekaart. Een voorbeeld is de verandering die de gemeente heeft doorgevoerd in het beleid voor het inzamelen van zwerfafval (dynamiek 13, § 4.2.9 en bijlage 5). De problematiek wordt aangekaart bij de opzichter van de gemeente die actief is in Wielwijk, maar er worden geen extra schoonmaakwerkzaamheden op touw gezet. Dergelijke vormen van dynamiek zijn er meer.

Het al dan niet aanleiding geven tot aanpassing is een interessant fenomeen. Waarom is de ene dynamiek wel aanleiding tot aanpassing en de ander niet? Of misschien niet direct maar wel indirect? Alleen al deze twee vragen roepen een heel scala aan

onderzoeksmogelijkheden op. In bijlage 6 is een overzicht gegeven van alle vormen van dynamiek overeenkomstig het overzicht in tabel 4.3 (§ 4.2). Per dynamiek is aangegeven of er een aanpassing voor is genoemd in het onderzoek. Wanneer dit niet het geval is wordt geprobeerd aan te geven waarom dit vermoedelijk niet gebeurd is en/ of het voor de hand liggend was geweest (of is) dat er wel aanpassing plaatsvindt of heeft plaatsgevonden.

De eerste indruk is dat met name dynamiek met positieve gevolgen niet direct aanleiding geeft tot aanpassing, ook externe vormen van dynamiek met negatieve gevolgen leiden niet altijd tot aanpassing. Daarnaast zijn er vormen van dynamiek die wel waargenomen worden en waar ook aandacht aan besteed wordt, maar waar niet direct aanpassingen voor worden gepleegd.

Echter op basis van dit onderzoek is het niet mogelijk om gefundeerde uitspraken te doen over het uitblijven van aanpassingen, hiervoor is aanvullend onderzoek noodzakelijk.

HOOFDSTUK

6 Conclusies en aanbevelingen

Ter afsluiting van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk de conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. In paragraaf 6.1 worden de conclusies op basis van de informatie in voorgaande hoofdstukken weergegeven. In de daarop volgende paragraaf (6.2) vindt een theoretische reflectie op deze conclusies plaats aan de hand van het theoretisch uitgangspunt dat in hoofdstuk twee is weergegeven. In paragraaf 6.3 worden enkele kritische kanttekeningen bij de conclusies geplaatst. Dit onderzoek biedt ook aanleiding tot vervolgonderzoek over adaptief vermogen in systemen, hier wordt kort bij stilgestaan in paragraaf 6.4. In de laatste paragraaf worden enkele aanbevelingen gedaan op basis van de uitkomsten van dit onderzoek.

6.1

CONCLUSIES

In dit onderzoek staat de vraag centraal: “In hoeverre beschikt het systeem rondom wijkvernieuwingsprogramma ‘Wielwijk biedt perspectief’ over adaptief vermogen en wordt dit benut om ondanks of dankzij de voorkomende interne en externe dynamiek het programma te realiseren of aanpassingen te doen aan het programma?”

Alvorens over te gaan tot beantwoording van deze vraag worden de resultaten (en analyse daarvan) waarop de beantwoording is gebaseerd kort nagelopen, op deze manier wordt meteen een beknopt antwoord gegeven op de in paragraaf 1.4 geformuleerde deelvragen.

Adaptief vermogen in theorie

In dit onderzoek is allereerst op basis van literatuur nagegaan welke variabelen van invloed zijn op het adaptief vermogen (hoofdstuk 2) en hoe die zijn waar te nemen in de praktijk (hoofdstuk 3). De theorie over complexe adaptieve systemen heeft een selectie opgeleverd van vijf variabelen voor het adaptief vermogen

1. Meervoudigheid: waarneembaar op basis van de veelheid aan relaties, deelname aan programma's en ontmoetingsmogelijkheden.
2. Overtolligheid: waarneembaar op basis van de beschikbaarheid van expertise, faciliteiten en middelen.
3. Losse verbindingen: waarneembaar op basis van overheersende relaties en de mate waarin samenwerking is vastgelegd en hier aanspraak op wordt gemaakt.
4. Zelforganisatie: waarneembaar op basis van de rol van het centraal gezag en de initiatieven die andere actoren ontplooiën.
5. Organisationeel leren: waarneembaar op basis van de frequentie van evaluatie en de terugkoppeling van de uitkomsten van evaluatie.

Dynamiek

Respondenten is gevraagd welke dynamiek zich sinds 2005 heeft voorgedaan in het systeem. De volledige lijst van door respondenten genoemde dynamiek en de toelichting erop is gepresenteerd in paragraaf 4.2. Veel genoemde dynamiek is:

- § De positieve intentie en het vertrouwen dat uitgaat van de bouw van de Zilvervloot en de aanpak van het Admiraalsplein in het centrum van de wijk. Na vele jaren van plannenmakerij doen genoemde ontwikkelingen het vertrouwen in de aanpak van Wielwijk herleven. Bewoners zijn trots op de ontwikkelingen in hun wijk. De gemeente en corporatie laten zo ook zien echt voor de wijk te gaan. Het ambitieniveau op het Admiraalsplein is toongevend voor de verdere plannen in Wielwijk.
- § Het besef bij bewoners van eigen verantwoordelijkheid en de grote bewonersparticipatie. Bewoners beseffen, ondermeer door de problemen met Marokkaanse jongeren, dat zij zelf een verantwoordelijkheid hebben voor de problemen in de wijk en het komen tot oplossingen. Een groep bewoners verenigt zich in de klankbordgroep Wielwijk, die professionele begeleiding krijgt. De klankbordgroep vertegenwoordigt de bewonersbelangen en heeft een stevige inbreng in de visievorming. In een landelijk onderzoek onder Vogelaarwijken wordt Wielwijk beloont met de hoogste score voor bewonersparticipatie.
- § Het feit dat Wielwijk Vogelaarwijk wordt en de gevolgen daarvan. In 2007 wordt Wielwijk samen met Crabbehof Vogelaarwijk. Dit heeft veel aandacht tot gevolg vanuit de overheid, commerciële organisaties en onderzoeksinstituten en leidt tot veel extra activiteiten in de wijk. Ook komen er extra middelen beschikbaar, ondermeer voor bewonersinitiatieven.
- § Het opstellen van de Samenwerkingsovereenkomst (SOK) tussen de gemeente Dordrecht en Woonbron. Het sociale programma start al voor goedkeuring in de raad in mei 2007. Het fysiek programma is daarentegen pas recentelijk begonnen met de uitvoering. In de SOK zijn belangrijke afspraken gemaakt, ondermeer wijzigingen ten opzichte van de uitgangspunten in de visie waarmee het risico voor Kristal verkleind wordt. Het opstellen en ondertekenen van de SOK is van groot belang geweest voor het komen tot voortgang in het fysieke programma.
- § De economische crisis en de gevolgen daarvan voor Wielwijk. Wielwijk is een kwetsbare wijk die direct de gevolgen van de crisis merkt. Een van de grootste problemen in Wielwijk was het hoge percentage werklozen. Door allerlei inspanning is dit percentage sterk teruggedrongen, maar de mensen die het laatst aan het werk raakten zijn ook als eerst hun baan weer kwijt. Naast de werkgelegenheid heeft de crisis ook effecten op de huizenverkoop, faillissementen van eenmanszaken, wachtlijsten bij de rechtbank en bij schuldhulpverlening.

Minder genoemd, maar wel erg relevant is het ontvangen van Pechtoldgelden, wat mede gezorgd heeft voor een snelle start van het sociaal programma. Met behulp van deze middelen is het programma in 2007, al voor goedkeuring in de raad, opgestart. Hierdoor was er geen sprake van een zwart gat tussen plannenmakerij en uitvoering, wat normaliter voor met name bewoners erg frustrerend is. Nu werd juist de positieve stemming vastgehouden en alleen maar meer aangewakkerd.

Aanpassingen

De door respondenten genoemde dynamiek, 32 verschillende vormen zijn genoemd, hebben in elf gevallen (mede) geleid tot aanpassingen. Er zijn ook andere aanpassingen genoemd,

die niet direct voortkomen uit de dynamiek die in eerste aanleg door respondenten is genoemd (voor een volledige weergave zie § 4.4).

Enkele aanpassingen hebben plaatsgevonden binnen het programma zelf, het overgrote deel van de aanpassingen heeft betrekking meer praktische zaken in het uitvoeren van de werkzaamheden (zie § 5.4).

Binnen het programma heeft de grote participatie van bewoners gezorgd voor een hoge prioriteit voor programmaonderdeel 'Schoon, heel en veilig'. In de overgang van het eerste naar het tweede sociaal-economisch programma zijn ook aanpassingen gepleegd. Veelal is een andere manier van denken over de problematiek doorgevoerd, namelijk het werken met de ladders voor sociale stijging. Ook zijn wat dingen in en uit het programma gegaan. Maar de aanpassing heeft met name betrekking op de structurering van het programma en de communiceerbaarheid van het programma. Ook in het fysieke programma zijn wijzigingen doorgevoerd in de overgang van de visie naar de SOK door het opstellen van een ontwikkelstrategie en het aanpassen van de fasering. De afspraken die zijn gemaakt tussen Woonbron en de gemeente over de financiering van het fysiek programma, als gevolg de Vogelaarafspraken, hebben niet zozeer de inhoud van het programma bepaald, maar zijn wel van belang geweest voor de financiële verhoudingen en is een belangrijk moment geweest voor de voortgang. Andere aanpassingen hebben betrekking op de uitvoering van het programma (benutten van kansen en wegnemen of minimaliseren van bedreigingen), het zichtbaar maken van resultaten en het verduurzamen van impulsen.

Adaptief vermogen in de casus

Het adaptief vermogen is gemeten aan de hand van de verschillende variabelen (zie § 4.3) en er is nagegaan welk van die variabelen van invloed zijn geweest om op basis van de dynamiek die zich voordeed aanpassingen te doen (zie § 5.3.1). In onderstaande tabel een overzicht van de scores op de variabelen van het adaptief vermogen en een rangorde van de mate waarin de verschillende variabelen invloed hebben gehad op het komen tot aanpassing.

Tabel 6.11

Scores voor variabelen van het adaptief vermogen en de mate waarin ze invloed hebben gehad op het komen tot aanpassingen

Variabele	Score	Rangorde invloed
Meervoudigheid	3,8	1
Overtolligheid	3,8	2
Losse verbindingen	4,3	4
Zelforganisatie	3,7	3
Organisationeel leren	4,5	5
Adaptief vermogen	4,0	n.v.t.

De scores duiden op een vrij hoog adaptief vermogen, met een overallscore van vier op een schaal van één tot vijf. Het systeem beschikt dus wel degelijk over adaptief vermogen en zelfs in vrij grote mate.

Bijdrage variabelen aan aanpassing

Het adaptief vermogen staat centraal in dit onderzoek, op basis van tabel 6.8 is duidelijk op te maken welke variabelen positief hebben bijgedragen aan het adaptief vermogen (uitgewerkt in § 5.3.1). Meervoudigheid heeft duidelijk de grootste invloed, de invloed van overtolligheid en zelforganisatie is aanzienlijk beperkter en de bijdragen van losse

verbindingen en organisationeel leren aan het komen tot aanpassing zijn het kleinst. Opvallend is wel dat de variabelen met de hoogste scores op het adaptief vermogen het minst een bijdrage leveren aan het komen tot aanpassing. De lage score voor 'losse verbindingen' heeft vermoedelijk te maken met de lastige waarneembaarheid van deze variabele. Respondenten doen minder snel expliciete uitspraken over deze variabelen, wat niet zondermeer betekend dat ze geen rol spelen in het komen tot aanpassing. Van organisationeel leren is conform de gekozen operationalisering zeer minimaal sprake. De cyclus van evaluatie is te weinig frequent (jaarlijks) in relatie tot de wenselijke en soms noodzakelijke termijn tussen het voordoen van dynamiek, dit signaleren en hier actie op ondernemen. Voor het snel inspelen op veranderingen zijn conform de gehanteerde operationalisering relaties en ontmoeting van zeer groot belang. Relaties en ontmoeting worden ook vaak genoemd als relatieve variabelen van het adaptief vermogen. Er lijkt een cultuur te zijn ontstaan waarin actoren gemakkelijk benaderbaar zijn en onderwerpen gemakkelijk bespreekbaar worden gemaakt. Enkele respondenten geven aan dat de omgangsvormen niet vanzelfsprekend zijn, maar dat dit zo gegroeid is. Met enige terughoudendheid lijkt hier sprake te zijn van vertrouwen.

In de analyse is ook kort stil gestaan bij de relatie tussen de variabelen van het adaptief vermogen (zie § 5.3). Hoe beïnvloeden de variabelen elkaar onderling? In een aantal gevallen, negen van de 21 aanpassingen, is sprake van onderlinge (maar geen wederzijdse) beïnvloeding van variabelen. Er kan echter op basis van dit onderzoek geen patroon geïdentificeerd worden in de onderlinge beïnvloeding van de variabelen van het adaptief vermogen.

Soort dynamiek en relevante variabelen

In de analyse is ook een onderscheid gemaakt naar het type aanpassing dat zich voordoet (zie § 5.4). Er is sprake van aanpassing in proces (13 keer), programma (4 keer), organisatiestructuur (1 keer) financieringsafspraken (2 keer), beleid (1 keer) en besluitvorming (1 keer). Dit onderscheid is gemaakt om na te gaan of er een relatie te ontdekken is tussen het type aanpassing en de variabelen van het adaptief vermogen die relevant zijn voor de aanpassing. Voor het type aanpassingen dat slechts één of twee keer genoemd is, ontbreekt de (realistische) mogelijkheid hiertoe vanwege het gering aantal waarnemingen om eventuele verbanden en uitspraken op te baseren. In alle aanpassingen ten aanzien van het programma is 'ontmoeting' relevante variabele. Relaties en expertise spelen in de helft van de gevallen een rol, 'deelname aan deelprogramma's', 'centraal gezag' en 'terugkoppeling' hebben geheel geen invloed en de overige variabelen hebben een minimale invloed. Aanpassingen in het proces (13 keer het geval) worden in grote mate mogelijk gemaakt door 'relaties' en 'ontmoeting' en in mindere mate door 'initiatieven nemen'. Bijna alle variabelen spelen wel een keer een rol in het komen tot aanpassing, alleen de 'deelname aan deelprogramma's' is geen enkele keer genoemd als relevante variabele. De aanpassingen in dit onderzoek zijn allen vrij praktisch van aard en bevinden zich in de (denkbeeldige) buitenste schil van het systeem. Mogelijk zijn bij meer structurele aanpassingen in de kern van het systeem andere variabelen van belang om te komen tot aanpassing, hier kan op basis van dit onderzoek echter geen gefundeerde uitspraak over worden gedaan.

Beantwoording hoofdvraag

In hoeverre beschikt het systeem rondom wijkvernieuwingsprogramma 'Wielwijk biedt perspectief' over adaptief vermogen en wordt dit benut om ondanks of dankzij de voorkomende interne en externe dynamiek het programma te realiseren of aanpassingen te doen aan het programma?

Het systeem beschikt over een aanzienlijk adaptief vermogen, er is een score van 4,0 op een schaal van één tot vijf gemeten. Het adaptief vermogen wordt ook benut om aanpassingen te doen, die het realiseren van het programma bevorderen. Ten aanzien van het programma zijn zowel door het centraal gezag als door andere betrokken partijen aanpassingen doorgevoerd. Het centraal gezag introduceert de ladders voor sociale stijging bij de overgang van het eerste naar het tweede sociaal-economisch programma. Een andere respondent geeft aan dat zij nieuwe activiteiten laat opnemen in het tweede sociaal-economisch programma (aanpassing C). Ook bewoners hebben hun stempel op het programma gedrukt en gezorgd voor meer aandacht en geld voor project Schoon, heel en veilig. Dit als gevolg van de actieve participatie van de klankbordgroep van bewoners in de visievorming, waar niet alleen over de inhoud en prioriteiten, maar ook over de verdeling van middelen is gesproken. Gemeente, corporatie en bewoners hebben dit traject van het begin af aan gedrieën doorlopen. De aanpassingen in het fysiek programma zijn met name na overleg en samenwerking tussen gemeente en corporatie doorgevoerd, bewoners zijn hier laat, te laat ingeschakeld (zie § 4.2.6 dynamiek F2).

De overige aanpassingen, met name aanpassingen in het proces worden zowel door het centraal gezag als door de andere actoren doorgevoerd. Enkele voorbeelden:

- De Raad van Bestuur van Woonbron die een grotere bemoeienis opeist (aanpassing B § 5.1)
- Het verbreden van de vragenlijst bij achter de Voordeur is duidelijk tot stand gekomen door gezamenlijke actie van betrokken actoren (aanpassing H § 5.1)
- De Oprichting van de Marokkaanse Vadergroep is een duidelijk bewonersinitiatief (aanpassing N § 5.1)
- Het vernieuwen van het sportaanbod is een initiatief van het Sportbedrijf, maar mogelijk gemaakt m.b.v. de middelen die beschikbaar zijn gesteld vanuit het sociaal-economisch programma (aanpassing S § 5.1).

Belang van adaptief vermogen in aanpassing

In dit onderzoek staat het adaptief vermogen centraal. De hamvraag is welke variabelen meer en minder relevant zijn om te komen tot aanpassing. De vraag die ook gesteld kan worden is hoe belangrijk dat adaptief vermogen nou überhaupt is om tot aanpassing te komen. Is bijvoorbeeld zelforganiserend vermogen nou werkelijk zo belangrijk voor het tot stand komen van een initiatief, of was het hoe dan ook tot stand gekomen? Ook de context van een casus kan kenmerken bevatten die bepalend zijn voor het verloop van een ontwikkeling. Bijvoorbeeld wanneer een casus heel prestigieus is en nauwlettend gevolgd wordt, dan is de druk om te presteren hoog en zullen noodzakelijke aanpassingen die druk ook ondervinden. Hoewel de relativering van de rol van het adaptief vermogen ten opzichte van andere factoren die mogelijk bijdragen aan het komen tot aanpassing niet centraal staat in dit onderzoek, kan daarmee wel worden bijgedragen aan de positionering van het adaptief vermogen als verklarende variabele in de onderzoekswereld naar verandering en aanpassing in complexe systemen. De dynamiek die per aanpassing is genoemd initieert de aanpassing en is dus van groot belang. De dynamiek als gegeven beschouwend, is het dus de vraag in hoeverre de genoemde relevante variabelen daadwerkelijk de aanpassingen

verklaren. Alle aanpassingen geanalyseerd in paragraaf 5.1 zijn nagelopen. Er is een categorisering gemaakt voor de mate waarin het adaptief vermogen de aanpassing verklaard:

1. Het adaptief vermogen (één of meer variabelen) is een sterk verklarende factor voor de aanpassing.
2. Het adaptief vermogen is een belangrijke verklarende factor, maar in combinatie met één of meer andere factoren.
3. De aanpassing is meer uit andere factoren te verklaren dan vanuit het adaptief vermogen
4. De variabele(n) van het adaptief vermogen zijn een verklarende factor voor de aanpassing, maar op een manier die juist afbreuk doet aan het adaptief vermogen, contra-adaptief.

Tien van de genoemde aanpassingen wijzen één of meer variabelen van het adaptief vermogen aan als sterk verklarende factor voor de aanpassing. Als voorbeeld aanpassing 'M. Armoedebestrijding door helpen claimen geld'. Hier zijn als variabelen genoemd: evaluatie en terugkoppeling, relaties en ontmoeting en initiatief (zelforganisatie). Het is heel aannemelijk dat deze variabelen verantwoordelijk zijn voor de aanpassing. Allereerst heeft evaluatie dan wel ontmoeting geleid tot de constatering dat mensen veel geld laten liggen bij instanties. Vervolgens is vanuit zelforganisatie het initiatief genomen mensen te helpen dit geld te claimen. Er zijn geen aanwijzingen dat andere factoren een wezenlijke invloed hebben gehad op het tot stand komen van deze aanpassing.

Vier van de genoemde aanpassingen zijn te verklaren vanuit een combinatie van één of meer variabelen van het adaptief vermogen en één of meer andere factoren. Als voorbeeld van een combinatie van factoren aanpassing 'J. Scholen gaan zelf investeren in bewegingsonderwijs'. De variabelen middelen en faciliteiten (overtolligheid) en relaties en ontmoeting (meervoudigheid) zijn heel belangrijk geweest voor de aanpassing. Om het aanbieden van bewegingsonderwijs voort te zetten zijn eenmaal middelen en faciliteiten noodzakelijk. Het netwerk dat afgelopen jaren is opgebouwd maakt het wel een stuk gemakkelijker voor de scholen om het aanbod voort te zetten. Naast deze variabelen zijn de positieve ervaringen die zijn opgedaan met het bewegingsonderwijs en de maatschappelijke opinie (in Nederland) over dikke(re) kinderen en de weinig actieve leefstijl van een groot deel van de kinderen zeer waarschijnlijk van invloed op de aanpassing. Ook geeft een van de basisscholen aan het middelpunt van Wielwijk te willen zijn, en daarom een zo breed mogelijk aanbod van diensten en activiteiten na te streven. Hier is dus duidelijk sprake van een combinatie van factoren die tot aanpassing leiden.

Vijf van de genoemde aanpassingen zijn meer vanuit andere factoren dan het adaptief vermogen te verklaren. Een voorbeeld hiervan is aanpassing 'T. Corporatie gaat groter deel van het totale programma financieren'. Als relevante variabelen zijn genoemd ontmoeting, middelen en faciliteiten en expertise. De dynamiek die aan de aanpassing ten grondslag ligt, het Vogelaarwijk worden, en de afspraken die zijn gemaakt met het ministerie van VROM zijn dusdanig krachtig van aard dat deze ook zonder de aanwezigheid van de genoemde variabelen geresulteerd zouden hebben in een gelijke of vergelijkbare aanpassing.

Twee van de genoemde aanpassingen zijn te verklaren uit variabelen van het adaptief vermogen die het adaptief vermogen juist verkleinen. Een voorbeeld hiervan is te vinden in aanpassing 'B. Grotere bemoeienis Raad van Bestuur Woonbron in goedkeuring voorstellen'. Hier worden als relevante variabelen genoemd relaties (meervoudigheid),

zelforganisatie en losse verbindingen. De laatste twee variabelen dragen echter bij op een manier die tegengesteld is aan het bevorderen van het adaptief vermogen. Normaliter is een hoge mate van zelforganisatie en een hoge mate van losse verbindingen bevorderlijk voor het adaptief vermogen. Deze aanpassing wordt echter gerealiseerd door het terugbrengen van het zelforganiserend vermogen en het strakker maken van de verbindingen door zelf (Woonbron als onderdeel van het centraal gezag) meer zeggenschap en controle op te eisen.

Op basis van deze korte analyse is het adaptief vermogen dus zeker een belangrijke factor in het verklaren van aanpassing. Naarmate het belang van de aanpassing groter is, bijvoorbeeld omdat er zich een dynamiek voordoet die veel risico met zich meebrengt, is de inspanning die men bereid is te leveren om tot een oplossing te komen groter. De relevantie van de mate waarin het adaptief vermogen kan bijdragen aan de aanpassing neemt dan af, omdat men bereid is een grote inspanning te leveren om tot een oplossing te komen. Maar zoals genoemd is het adaptief vermogen in veel gevallen wel een belangrijke verklarende factor voor een aanpassing, al dan niet in combinatie met andere factoren. In die gevallen heeft het adaptief vermogen een stimulerende werking en biedt het mogelijkheden en kansen om de aanpassing te realiseren. Als die mogelijkheden en kansen er niet zouden zijn is het realiseren van aanpassing een stuk onwaarschijnlijker.

6.2

THEORETISCHE REFLECTIE

In hoofdstuk twee is de theorie uiteengezet die het uitgangspunt vormt van dit onderzoek. De vijf variabelen van het adaptief vermogen die gehanteerd zijn in dit onderzoek zijn daar theoretisch beschreven.

Over meervoudigheid wordt heel treffend geschreven dat het een voorwaarde is voor het inwinnen en verspreiden van kennis. Het aspect voorwaarde in relatie tot meervoudigheid is al uitgebreid aan de orde geweest. Ook het inwinnen en verspreiden van kennis is herkenbaar, in het onderzoek is 'ontmoeting' een grote bron van het inwinnen en verspreiden van kennis geweest. Bennet en Bennet (2004: 31) benadrukken het belang van eenheid en gedeeld belang en ze benadrukken de noodzaak om informatie met elkaar in verband te brengen (2004: 42). Het verenigen van de relevante systeemonderdelen moet leiden tot maximaal begrip van de situatie, kennis en concentratie van kracht om te acteren en reageren (Bennet & Bennet, 2004: 42). Het in verband brengen van informatie is voor Wielwijk heel relevant om tot een betere afstemming te komen van bijvoorbeeld verschillende activiteitenprogramma's. En het verenigen van de relevante systeemonderdelen is iets wat momenteel ook volop de aandacht heeft, namelijk het ineenvlechten van sociaal en fysiek.

Ten aanzien van overtolligheid is in het theoretisch kader gesproken over 'meerdere personen of afdelingen die dezelfde functie vervullen'. In ieder geval zijn er in de wijk een heleboel personen die een signaleringsfunctie hebben, daar is volop overlap in. Ook hebben respondenten aangegeven dat het gemakkelijk is aanvullende expertise in te schakelen, dus die overlap is eigenlijk direct beschikbaar. Ook van overlappende personen of activiteiten is sprake, gezien de vele activiteiten die in de wijk georganiseerd worden, die niet allemaal onderscheidend, maar ook overlappend of zelfs identiek zijn. Tevens wordt er gesproken over een "organisatiecultuur die experimenteren belooft". Dat is bijvoorbeeld het geval met de Tuin der Herinneringen, dat is zowel voor Wielwijk als voor de organiserende externe

partijen (Innovatienetwerk en Buitenkansen) een proefproject dat mede mogelijk is gemaakt door de subsidies die ervoor verstrekt zijn.

Hoewel voor 'losse verbindingen' een hoge score op het adaptief vermogen is behaald (score 4,3 (schaal 1 tot 5) zie § 4.3) bleek in paragraaf 5.3 dat deze variabele slechts beperkt benut wordt om te komen tot aanpassing. In de theorie wordt gesproken over "verschillende eenheden en activiteiten die relatief onafhankelijk zijn" (Staber & Sydow, 2002, 417). Iets wat is gemeten aan de hand van 'overheersende relaties' op basis van de gerealiseerde score bleek een hoge mate van onafhankelijkheid, maar in de aanpassingen die zijn gedaan speelt losse verbindingen slechts een beperkte rol. Ook wordt er in de theorie aangegeven dat in systemen met losse verbindingen fouten zich minder snel zullen herhalen, in tegenstelling tot strak verbonden systemen die weinig alternatieven kennen. Nu is er geen onderzoek gedaan naar het herhalen van fouten, maar de indruk is wel dat het systeem dermate los gekoppeld is dat gekozen kan worden voor alternatieven, getuigen de verscheidene aanpassingen die in dit onderzoek besproken zijn. In paragraaf 6.4 wordt stilgestaan bij de mogelijkheden om in toekomstig onderzoek meer data te genereren voor losse verbindingen.

Zelforganisatie is in de theorie aangemerkt als een vorm van organisatie die geschiedt zonder centrale aansturing van bovenaf waarbij geen van de individuele actoren het gedrag binnen het systeem beheerst of kan sturen. Goed voorbeeld hiervan zijn de initiatieven van Centro di Mama en de Andreas Kerk (zie § 4.4 en 5.3). Maar ook de initiatieven van bewoners in de visievorming waarmee project Schoon, heel en veilig een prominente plek heeft gekregen en de oprichting van de Marokkaanse Vadergroep zijn hier voorbeelden van. Daarnaast wordt in de theorie aangegeven dat "zelforganisatie de interne capaciteit van elementen in een systeem is om zich aan te passen en te ontwikkelen" (Teisman et al., 2009: 9), iets wat in dit onderzoek (§ 4.4, 5.3 en 5.4) uitgebreid gebleken is.

De laatste variabele die in het theoretisch kader is besproken is 'organisationeel leren'. Een zin uit het theoretisch kader, 'Feedback is een belangrijke manier van leren, deze feedback kan een systeem krijgen door na te gaan wat de consequenties zijn van het eigen handelen'. Een goed voorbeeld hiervan is de aanpassing in organisatie rondom het project Schoon, heel en veilig, waar na ervaringen in het eerste jaar werd gekozen om toch een team met projectleider te formeren (zie § 4.4 en 5.3). Opvallend was natuurlijk de beperkte bijdrage die organisationeel leren had in het komen tot aanpassing, echter 'nagaan wat de consequenties van het eigen handelen zijn' is niet enkel voorbehouden aan formele momenten van evaluatie, een uitgangspunt dat in het onderzoek wel gehanteerd is voor het leren. In de theorie wordt ook nog onderscheid gemaakt tussen 'single-loop' en 'double-loop' leren (zie § 2.5.5). Dit onderscheid is niet behandeld in het verdere onderzoek, maar paragraaf 5.4 waar het soort aanpassing is behandeld (in relatie tot benutte variabelen voor aanpassing) lijkt wel aan te geven dat er geen sprake is van double-loop leren, namelijk het ter discussie stellen van bestaande doelen of ideologieën en het ontwikkelen van nieuwe regels en methoden voor besluitvorming. Wel is dit iets wat in de nabije toekomst aan de orde is (zie bijlage 7, verwachte dynamiek C3)

Hoewel de theorie er vanuit gaat dat alle vijf de variabelen onderdeel uitmaken van het adaptief vermogen en dus van invloed zijn op het komen tot aanpassingen, blijkt de mate waarin de verschillende bijdragen sterk te verschillen. Voor organisationeel leren blijkt ook uit deze korte reflectie dat er op basis van de theorie wel degelijk sprake is van het gebruik

van organisationeel leren, maar dat de beperkte waarneming ervan (mede) veroorzaakt wordt door de gekozen operationalisering (formele momenten van evaluatie). Ten aanzien van losse verbindingen worden in paragraaf 6.4 suggesties gedaan hoe hier in toekomstig onderzoek meer uit te halen.

6.3

KANTTEKENINGEN BIJ DE CONCLUSIE

Kanttekening bepalen variabelen die van invloed zijn op aanpassing

Van de vijf variabelen van het adaptief vermogen leveren met name de variabelen 'losse verbindingen' en organisationeel leren een beperkte bijdrage. Of dit werkelijk het geval of is valt enigszins te betwijfelen. Voor losse verbindingen geldt dat deze variabele vermoedelijk minder snel expliciet gemaakt wordt (door respondenten) en dus niet waarneembaar is in de analyse die is uitgevoerd. De bijdrage die organisationeel leren levert als variabele om te komen tot aanpassing is laag en ook omgeven door enige mate van onzekerheid. Organisationeel leren is maar weinig direct (letterlijk) genoemd in de interviews. Opvallend is wel dat de scores op de verschillende variabelen van het adaptief bijna omgekeerd evenredig zijn aan de mate waarin de variabelen van invloed zijn op het komen tot aanpassing. In hoeverre het adaptief vermogen heeft bijgedragen aan het doorstaan van dynamiek waarvoor geen aanpassing is genoemd is niet onderzocht in dit onderzoek.

Kanttekening meten adaptief vermogen

Kritische kanttekening bij de uitkomst van het onderzoek is dat op basis van de gekozen theorie en operationalisering onderzoek is gedaan naar de mate waarin voorwaarden voor adaptief vermogen aanwezig zijn, wat iets anders is als het realiseren van een in de praktijk gewenst effect. Bijvoorbeeld het hebben van veel relaties garandeert nog geen adaptief vermogen, je moet de relaties ook op de juiste manier benutten of aanwenden om adaptief te (kunnen) zijn.

Kanttekening: situationele afhankelijkheid

Het klinkt erg aantrekkelijk om als organisatie te beschikken over een groot adaptief vermogen waarmee je snel en gemakkelijk inspeelt op ontwikkelingen die zich voordoen. Maar adaptief ben je niet vanzelf, het vergt het nodige van een organisatie om deze dusdanig vorm te geven dat het adaptief vermogen groot is. Het is niet voor iedere organisatie mogelijk of wenselijk om zich zo in te richten dat het adaptief vermogen maximaal is. Hoewel dit onderzoek enkel betrekking heeft op Wielwijk is het toch van belang deze opmerking op deze plek te maken. Bijvoorbeeld zelforganisatie is niet iets wat in iedere organisatie wenselijk is als daar in grote mate sprake van is. Bepaalde processen, werkzaamheden of werknemers vergen nou eenmaal meer bemoeienis van het centraal gezag dan anderen.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat wanneer de dynamiek die zich voordoet verandert ook de relevante variabelen van het adaptief vermogen om van dynamiek tot aanpassing te komen anders kunnen zijn. Hoewel momenteel de variabele meervoudigheid domineert, kan dat binnen hetzelfde systeem dat geconfronteerd wordt met andere dynamiek wel eens een variabele worden die in dit onderzoek van ondergeschikt belang is.

6.4

TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Op basis van dit onderzoek kunnen ook aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek over adaptief vermogen. Zowel als het gaat om vergelijkbaar onderzoek (waarvan de hoofdvraag (sterk) overeenkomst met de hier gestelde hoofdvraag) als aanvullend onderzoek (andere hoofdvraag, maar wel met betrekking tot adaptief vermogen van een systeem).

Vergelijkbaar onderzoek

In geval van vergelijkbaar onderzoek kan geleerd worden van de ervaringen die zijn opgedaan bij het uitvoeren van dit onderzoek. Daarom wordt eerst kort stil gestaan bij de grootste beperkingen ten aanzien van dit onderzoek. In dit onderzoek staat een drieluik centraal, zoals weergegeven in figuur 3.3 in paragraaf 3.1, bestaande uit dynamiek, variabelen van het adaptief vermogen en aanpassingen. De focus op dit drieluik is gaandeweg het onderzoek steeds sterker geworden en was gedurende het verzamelen van de data nog niet zo sterk als dat het in dit onderzoek wordt gepresenteerd. Hierdoor is minder expliciet gevraagd naar de mogelijke invloed van de variabelen in het komen tot aanpassing dan dat gedaan zou zijn als de focus zoals deze nu in het onderzoek wordt weergegeven er ook al was tijdens het verzamelen van data. Dit gezegd hebbende enkele aanbevelingen voor vergelijkbaar toekomstig onderzoek.

1. Extra aandacht voor variabelen die nu slechts minimaal bijdragen

In het onderzoek is gebleken dat er variabelen zijn die maar in zeer beperkte mate of geheel niet bijdragen aan het komen tot aanpassing. Naar aanleiding daarvan is ook de twijfel uitgesproken over de mate waarin dit werkelijk het geval is. Mogelijk komen de betreffende variabelen minder gemakkelijk tot uitdrukking, worden ze minder snel door respondenten expliciet genoemd, of beperkt de keuze gemaakt in de operationalisering het zichtbaar worden van de bijdrage van variabelen in het komen tot aanpassing.

In de operationalisering is vooral nagedacht over hoe je de score kunt bepalen en dit is vertaald naar de interviewhandleiding om respondenten daarover te bevragen. Daarnaast moet er ook aandacht zijn voor hoe je de invloed van deze variabelen waarneemt in het komen tot aanpassing. Een manier om de waarneming te vergroten is er expliciet naar te vragen. Wel is dan van belang dat dit wordt gedaan in voor de respondent begrijpbare termen, dus wederom van belang om een praktische vertaalslag te maken naar de kenmerken aan de hand waarvan je een variabele kunt waarnemen. Spreken over 'losse verbindingen' zal bij een deel van de respondenten enkel verwarring en onbegrip veroorzaken.

2. Heroverweeg operationalisering 'organisationeel leren'

Specifiek ten aanzien van 'organisationeel leren' is het raadzaam de operationalisering ervan grondig te heroverwegen en niet enkel formele vormen van evaluatie mee te nemen, maar ook andere momenten van feedback en reflectie.

3. Heroverweeg theorie, operationalisering en uitvoering van onderzoek naar 'losse verbindingen'

Losse verbindingen blijken een lastig waarneembare variabele van het adaptief vermogen. Twee publicaties, van Weick (1976) en Orton en Weick (1990), bevestigen de lastige waarneming van losse verbindingen. Weick (1976: 9) stelt dat als de beïnvloeding van onderdelen in een systeem wordt bekeken dat dan de sterk gekoppelde en meest variërende

onderdelen goed waarneembaar zijn, in tegenstelling tot de onderdelen die zwak, zelden en niet periodiek variëren. Details zijn belangrijk om losse verbindingen inzichtelijk te maken (March in Weick, 1976: 10). Een belangrijk uitgangspunt is dat Weick (1976: 10) stelt dat een sterke koppeling in één deel van het systeem altijd samengaat met losse koppeling in een ander deel van het systeem. "Het probleem dat beperkte attentie creëert is dat als een uitkomst wordt waargenomen voor de organisatie, dan zal het niet duidelijk zijn of de uitkomst het gevolg is van de activiteit in de sterk verbonden sector of het gevolg van het uitblijven van activiteit (inactivity) in de los verbonden sector. (...) het kan wel eens het patroon van koppelingen zijn dat de waargenomen uitkomst produceert (Weick, 1976: 10)". Weick (1976: 6-8) geeft aan dat losse verbindingen een aantal potentiële functies en disfuncties hebben. Hoewel dus veronderstelt wordt dat losse verbindingen een positieve uitwerking hebben op het adaptief vermogen, hebben deze positieve effecten ook een keerzijde, wat logisch is, maar niet onderschat mag worden.

In de latere publicatie van Orton en Weick (1990: 204) wordt heel duidelijk gesteld waarom het bij losse verbindingen draait "Loose coupling suggests that any location in an organization (top, middle or bottom) contains interdependent elements that vary in the number and strength of their interdependencies. The fact that these elements are linked and preserve some degree of determinacy is captured by the word coupled in the phrase loosely coupled. The fact that these elements are also subject to spontaneous changes and preserve some degree of independence and indeterminacy is captured by the modified word loosely." Een systeem dat bestaat uit losse verbindingen is dus zowel open als gesloten, onbepaald en rationeel, spontaan en bedachtzaam. Er wordt in de publicatie (Orton en Weick: 1990: 205) onderscheid gemaakt tussen de 'dialectical interpretation' en de 'unidimensional interpretation'. De eerste is volgens de auteurs de meest wenselijke benadering en gaat er vanuit dat als er zowel sprake is van onderscheidend vermogen (distinctiveness) en responsiviteit (responsiveness), dat het systeem dan los gekoppeld is. In de praktijk worden losse verbindingen vaak anders waargenomen, waarbij losse verbindingen het eindpunt zijn op een schaal die varieert van strakke tot losse verbindingen.

Met de gehanteerde operationalisering en methodologische uitgangspunten was het lastig om goede onderzoeksresultaten te realiseren ten aanzien van de variabele losse verbindingen. Hoe in een vervolgonderzoek losse verbindingen het best geoperationaliseerd kunnen worden hangt af van het theoretisch uitgangspunt dat gekozen wordt. Op basis van bovenstaande informatie kunnen een aantal uitgangspunten gekozen worden voor onderzoek naar de rol van losse verbindingen voor het adaptief vermogen:

- § Bij 'losse verbindingen' moeten beide elementen vertegenwoordigd zijn. Wanneer men losse verbindingen wil waarnemen moet er enerzijds sprake zijn van koppeling en wederzijdse afhankelijkheid van elementen in een systeem, anderzijds moeten ook de onafhankelijkheid (autonomie), onbepaaldheid en gevoeligheid voor spontane verandering worden waargenomen.
- § Dit sluit aan bij de zogenoemde 'dialectical interpretation'. De één dimensionale benadering van losse verbindingen moet worden gemedan. Hiertoe doen Orton en Weick (1990: 218, 219) een aantal suggesties: (1) vermijd onderzoeksmethoden die aanmoedigen om 'dialectical concepts' te ontleden in eendimensionale variabelen, (2) systemen moeten niet als statische objecten gezien worden, maar als een arena voor complexe voortdurende processen, (3) negeer de aanwezigheid van verbondenheid binnen systemen, (4) voorkom onnauwkeurige redeneringen en (5) voorkom het beschrijven van los gekoppelde systemen als management falen.
- § Er is sprake van een combinatie van losse en strakke koppeling in één systeem, maar binnen verschillende delen van het systeem. Als strakke verbindingen zoveel

gemakkelijker waarneembaar zijn, kunnen deze mogelijk aanwijzingen geven over waar zich de losse verbindingen bevinden en wat de rol van beide vormen van verbinding is. In de huidige operationalisering is 'overheersende relaties' (F) een erg eendimensionale benadering van losse verbindingen, met nadruk op verbindingen en geen aandacht voor de autonomie. Het 'vastleggen van samenwerking' (G) kent een meer dialectische benadering. In het operationaliseren van losse verbindingen moeten dus zowel verbindingen als autonomie een plek hebben.

4. Beantwoorden van vragen die nu nog deels onbeantwoord zijn gebleven

In verschillende paragrafen in dit onderzoek zijn vragen naar voren gekomen die onvoldoende onderbouwd beantwoord zijn, voornamelijk omdat de focus van het onderzoek er niet op ligt. Ook deze vragen zijn interessant voor vervolgonderzoek. Het betreft de volgende vragen:

- § Wat is de relatie tussen de variabelen van het adaptief vermogen? (§ 5.3)
- § De relatie tussen het soort aanpassing en de relevante variabelen van het adaptief vermogen: zijn andere variabelen relevant als het type aanpassing anders is? (§ 5.4)
- § Wat is het belang van het adaptief vermogen in relatie tot andere factoren in het komen tot aanpassingen? (§ 6.1)

Aanvullend onderzoek

Het idee bij het opzetten van dit onderzoek was breder dan het onderzoek dat uiteindelijk is uitgevoerd en gepresenteerd in dit rapport. In dit onderzoek, zoals u het in dit rapport leest, wordt het al eerder genoemde drieluik, (1) dynamiek, (2) variabelen adaptief vermogen en (3) aanpassing besproken. Niet alle dynamiek leidt tot aanpassing (zie § 5.5). Ook al is er geen sprake van wezenlijke aanpassing kan het wel zijn dat een dynamiek gebruik maakt van het adaptief vermogen om geabsorbeerd te worden in het systeem. Dus enerzijds is er dynamiek die middels een aanpassing met gebruik van het adaptief vermogen geabsorbeerd wordt door het systeem, anderzijds is er de veronderstelling dat er ook dynamiek is die zonder aanpassing, maar wel door benutting van het adaptief vermogen geabsorbeerd wordt door het systeem. In eerste instantie was de insteek beide vormen van dynamiek te onderzoeken, maar gezien de beperkte tijdsspanne waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd en het gebrek aan wetenschappelijke onderbouwing voor de laatste variant (geen aanpassing, wel absorptie van de dynamiek door het systeem) is dit niet meegenomen. Desalniettemin blijft het interessant en dus aanbevelenswaardig voor toekomstig onderzoek om na te gaan in welke mate dynamiek die niet leidt tot wezenlijke aanpassingen gebruikt maakt van het adaptief vermogen van een systeem om geabsorbeerd te worden door het systeem. Of zijn er misschien andere factoren dan het adaptief vermogen van belang voor de absorptie in het systeem?

Naast de twee genoemde uitwerkingen van dynamiek, directe absorptie of absorptie na aanpassing, is de veronderstelling dat er ook nog dynamiek is die niet wordt toegelaten in het systeem, de dynamiek wordt als het ware afgeketst. Ook dit is een interessant te onderzoeken fenomeen. Waarom wordt de dynamiek niet toegestaan en welke rol heeft het adaptief vermogen hier in?

6.5

AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die in deze paragraaf worden gedaan hebben enkel betrekking op het systeem rondom wijkvernieuwingsprogramma 'Wielwijk biedt perspectief'.

Aanbeveling 1: Vergroot de scores van die variabelen die het meest bijdragen aan het adaptief vermogen

De variabelen met de laagste scores op het adaptief vermogen blijken de grootste bijdrage te leveren aan het komen tot aanpassing. Het licht voor de hand aan te bevelen om de laagste scores op de variabelen van het adaptief vermogen die het meest bijdragen aan het komen tot aanpassing te verbeteren. Dit betreft dan de variabelen: meervoudigheid, overtolligheid en zelforganisatie.

Overtolligheid

Voor overtolligheid moet rekening worden gehouden met het feit dat de beschikbaarheid van financiële middelen nooit ongelimiteerd zal zijn en het enkel de financiële middelen zijn die de score negatief beïnvloeden. Bovendien blijkt uit tabel 5.6 en de toelichting daarop dat in een aantal gevallen de beschikbaarheid van financiële middelen juist positief heeft bijgedragen aan het komen tot aanpassing, wat de door respondenten genoemde gebrekkigheid enigszins relativeert. Ook is er aangegeven dat het niet gelukt is de bedragen gereserveerd uit de pot met bewonersgeld (verkregen in het kader van het Vogelaarschap) voor de eerste twee jaar volledig te besteden, dit biedt potentie voor projecten of activiteiten die beperkt middelen nodig hebben (jaarbudget bewoners is (samen met Crabbehoef) € 250.000,-). De bezuinigingen die worden verwacht voor de komende jaren (zie bijlage 7) maken de beschikbaarheid van middelen alleen maar beperkter. Mogelijk levert een subsidiecheck nog mogelijkheden op om gelden te verwerven, hoewel er vanuit wordt gegaan dat dit al uitvoerig en op verschillende bestuursniveaus is gedaan.

Tot op heden wordt er vooral heel sterk gekeken naar wat iets kost en of daar geld voor is. Veel belangrijker is ook om na te gaan wat iets oplevert. Of, welke toekomstige kosten worden voorkomen door nu ergens in te investeren. Ook maatschappelijke problemen hebben een economische dimensie. Het is dus zeer aan te bevelen om voor het verkrijgen van financiële middelen niet alleen een kostenplaatje voor te spiegelen, maar ook een batenoverzicht. Iets wat al gebeurd in de MKBA (maatschappelijke kosten en baten analyse). Van belang is dat effecten zo veel mogelijk in geld worden uitgedrukt, niet alleen directe effecten, maar ook indirecte effecten, want sociale investeringen genereren lang niet altijd een eendimensionaal effect. Door inzicht te verschaffen in effectketens en deze effectketens als uitgangspunt te nemen, kan daadwerkelijk een integrale effect gerealiseerd worden. Inzicht in de effectketens en dit inzicht ook delen met betrokken actoren is van groot belang en het is aanbevelenswaardig dit te incorporeren in de werkwijze binnen het systeem.

Meervoudigheid

Voor de score op meervoudigheid is er mogelijkheid tot verbetering. Bijvoorbeeld voor 'relaties', door het stimuleren van een brede samenwerking waarmee de onderlinge relaties worden bevorderd. Echter moet de samenwerking wel functioneel zijn en moet er geen sprake zijn van samenwerken om het samenwerken. Daarnaast kan niet zozeer de samenwerking, maar wel de samenkomst en daarmee het aangaan van een relatie, zij het

minder intensief dan bij samenwerking, worden bevordert. Er zijn velerlei manieren om dit te bewerkstelligen. Een optie is het organiseren van één of meerdere activiteiten voor betrokken (professionele) actoren. Gezien de grote hoeveelheid aan activiteiten die reeds in de wijk georganiseerd worden, moet vooraf het nut en de noodzaak van de activiteit grondig worden overwogen om 'activiteiten moeheid' te voorkomen. Dus vooraf moet heel duidelijk worden gesteld op welke wijze de activiteit bijdraagt aan het vergroten van het aantal onderlinge relaties en wat het verwachte resultaat van de activiteit is. En of dit opweegt tegen de mogelijk negatieve effecten die worden ervaren door weer een activiteit. Mogelijk kan het aangaan van relaties ook worden gerealiseerd door aan te haken op bestaande activiteiten en eventueel enkele aanpassingen hieraan.

De deelname aan deelprogramma's is geen enkele keer expliciet genoemd als zijnde van invloed op het komen tot aanpassing. Deze variabele is ook minder gemakkelijk waar te nemen en dus is het niet uit te sluiten dat deze variabele ongemerkt toch een invloed heeft. Echter op basis van de geconstateerde bijdrage aan het komen tot aanpassing, namelijk dat het daar geen enkele bijdrage aan heeft geleverd, zal het vergroten van de score op deze variabele geen invloed hebben op het adaptief vermogen van dit systeem. Bovendien geldt hier, nog meer dan voor 'relaties' dat deelname aan verschillende deelprogramma's alleen gestimuleerd moet worden als dit ook functioneel is.

Ontmoeting in verschillende setting, formeel en informeel, binnen en buiten Wielwijk en al dan niet periodiek, kan gestimuleerd worden voor zover het ontmoeting binnen Wielwijk betreft, daarbuiten is dit lastiger, te meer wanneer actoren volledig werkzaam zijn in en/of voor Wielwijk. Evenals voor het stimuleren van samenwerking en het aangaan van relaties geldt dat er hier velerlei mogelijkheden voor zijn. Het aantal momenten van ontmoeting hoeft waarschijnlijk niet vergroot te worden, wel kan getracht worden om de deelname van actoren die nu nog minder zijn aangehaakt te vergroten door hen gericht te benaderen en de meerwaarde van hun deelname aan ontmoeting voor hen en voor het systeem voor te spiegelen, overtuigings- en overredingskracht, bij voorkeur op basis van inhoudelijke argumenten, kunnen hier goed van pas komen.

Zelforganisatie

Ook ten aanzien van zelforganisatie is het mogelijk de scores te verbeteren. Met name het centraal gezag kan hieraan bijdragen. Hoewel actoren zowel ten aanzien van 'wat' ze doen als ten aanzien van 'hoe' ze dat doen initiatieven ontplooiën, wordt een deel van het 'wat' ook voorgeschreven middels afspraken die ze hebben met het centraal gezag. Daarnaast geven actoren te kennen dat het centraal gezag uiteindelijk altijd beslist. Het zelforganiserend vermogen kan vergroot worden als actoren meer vrijheid krijgen om te bepalen wat ze doen en hier ook in toenemende mate zelf over kunnen beslissen. Dit in de praktijk vormgeven heeft vermoedelijk behoorlijke implicaties. Ten aanzien van de afspraken zullen heel duidelijke outputafspraken gemaakt moeten worden waarbij niet langer wordt vastgelegd wat een actor of partij moet doen, maar wel welke resultaten hij realiseert. Voor een deel is dit al het geval. Ook in het sociaal-economisch programma 2010-2012 zijn voor sommige deelprogramma's output en outcome geformuleerd.

De beslisvrijheid is al snel gekoppeld aan beslissingen over financiën. Concrete aanbevelingen over hoe dit vorm te geven zijn dan ook niet direct voor handen. Een mogelijkheid is om (selectief gekozen) actoren of projecten binnen bepaalde financiële grenzen en op vooraf vastgestelde inhoudelijke gebieden de vrijheid te geven zelf te beslissen over inhoud en de financiële consequenties.

Bij overwegen van aanbevelingen voor toepassing in de praktijk is het van belang na te gaan in hoeverre vergroten van het adaptief vermogen ten koste gaat van bestaande werkwijzen, kwaliteiten en waarden.

Aanbeveling 2: Verbeter niet alleen scores maar ook gewenste effecten

De tweede kanttekening die is geplaatst bij de conclusie is dat het onderzoek kijkt naar de aanwezigheid van voorwaarden voor adaptief vermogen en niet zozeer naar of met die voorwaarden ook het gewenste effect wordt gerealiseerd.

Hoewel de eerste aanbeveling pleit voor het verbeteren van met name die variabelen die ook werkelijk van invloed zijn bij het komen tot aanpassingen, is het dus ook aanbevelenswaardig om na te gaan in hoeverre het verbeteren van 'de voorwaarden' ook leidt tot een verbetering van de gewenste effecten. Het is belangrijk dat de verbetering van de score gelijke tred houdt met praktisch gewenste effecten. Dus niet alleen de score voor meervoudigheid wordt verbeterd, maar ook (bijvoorbeeld) de afstemming van de activiteitenprogramma's van verschillende instanties wordt verbeterd.

Voor meervoudigheid blijkt duidelijk dat het gaat om het meten van de voorwaarden, (aantal samenwerkingsrelaties, aantal deelprogramma's waaraan men deelneemt en aantal soorten momenten van ontmoeting). Uit paragraaf 4.2.5. blijkt dat veel respondenten een gebrek aan afstemming ervaren. Afstemming is niet iets wat tot uitdrukking komt in de scores voor meervoudigheid, maar om tot afstemming te komen kunnen de scores voor meervoudigheid als voorwaarden worden gezien, met name het aantal relaties en de ontmoetingsmogelijkheden. In paragraaf 4.5.3 wordt al blijk gegeven van de intentie om hier in de toekomst verbetering in te brengen door meer afstemming en sturing op efficiency, effectiviteit en duurzaamheid. Op basis van dit onderzoek wordt aanbevolen om hier ook echt werk van te maken. Momenteel loopt er nog een onderzoek naar de effectiviteit van projecten en activiteiten in relatie tot de gestelde doelen.

Op basis van de rapportage over dit onderzoek zijn er twee voorname mogelijkheden:

1. Schrap de activiteiten of projecten die relatief weinig bijdragen aan het realiseren van doelstellingen of dit tegen heel hoge kosten doen.
2. Pas de activiteiten en projecten die weinig effectief zijn zo aan dat de bijdrage aan het realiseren van de doelen verhoogd wordt tegen acceptabele kosten.

Van groot belang is, reeds aangekaart bij aanbeveling 1 onder overtuigendheid, om te redeneren in effectketens. Dit gebeurt tijdens het onderzoek en zou ook uitgangspunt moeten zijn bij het overwegen, implementeren en evalueren van maatregelen op basis van het onderzoek.

Bij andere variabelen is de discrepantie tussen het voldoen aan voorwaarden en het realiseren van het gewenste effect niet zo sterk zichtbaar, misschien is die discrepantie er ook wel niet, maar het is wel een belangrijk punt van aandacht. Hoge scores op de variabelen zoals geformuleerd in dit onderzoek bieden geen garantie voor het realiseren van de gewenste uitkomst.

Ten aanzien van het verbeteren van de efficiency is het verbeteren van de coördinatie en afstemming van groot belang, iets wat momenteel nog als gebrekig wordt ervaren, maar waar al wel aan gewerkt wordt. Er is een visie op geschreven en er wordt een voorzieningenraad opgezet om activiteiten te coördineren (zie bijlage 7 verwachte dynamiek C1). Belangrijk is om tijdens en na het opzetten van de afstemming de betrokkenen te blijven consulteren over hun ervaringen met en de resultaten van afstemming. Hoeveel inspanning moet worden geleverd om tot afstemming te komen (vergroot het de efficiency of levert het alsnog veel werk op)? En heeft de afstemming ook de gewenste effecten? Of is aanpassing in

de werkwijze rondom de afstemming noodzakelijk? En naast de betrokken professionele partijen is het de vraag of de bewoners ook tevreden zijn over de afstemming en of die ook aan hen bekend wordt gemaakt. Weten zij wanneer er wat waar te doen is qua activiteiten? Sturing op doelen en doelrealisatie, in combinatie met de reeds besproken effectketens, kan helpen bij het komen tot afstemming. Door gezamenlijk te werken aan één of meerdere doelen en ieders bijdrage daaraan inzichtelijk te maken, te monitoren en te bespreken komt men ook tot een mate van afstemming. Hoewel er nu wel doelen zijn gaan veel actoren ook af op de roep van alledag.

Woord van dank

In het voorwoord heb ik kort gerefereerd aan het feit dat in dit onderzoek niet alleen mijn eigen inspanning zit, maar ook die van anderen. Hoe cliché het ook klinkt, zonder de bijdrage van een ieder die mij geholpen heeft was dit rapport, zoals het er nu ligt, niet tot stand gekomen. En daarom enkele woorden van dank op deze plek. Niet alleen hebben de mensen om mij heen het onderzoek mede mogelijk gemaakt, ook hebben zij bijgedragen aan de plezierige en inspirerende momenten die ik de afgelopen maanden heb beleefd.

Allereerst wil ik mijn begeleiders bedanken, zowel op de universiteit als binnen Arcadis, omdat zij mij hebben geholpen richting te geven, gedurende mijn zoektocht naar wat en hoe te onderzoeken. Toen die richting eenmaal was gekozen ben ik door jullie voorzien van op- en aanmerkingen, tips en support.

Meneer Edelenbos ik ben oprecht blij met en dankbaar voor de manier waarop de begeleiding verlopen is. U heeft bij aanvang direct de data van bespreking van de voortgang vastgesteld en die ook gehanteerd, het was erg prettig daar van op aan te kunnen. Altijd snelle reactie op vragen per email en ook in de één op één begeleiding had u altijd volop tijd als ik nog eens mijn lijstje met vragen tevoorschijn toverde. Uiteraard ben ik blij met uw inhoudelijke inbreng, suggesties, ideeën, bekritisering, overwegingen en inspiratie, dank voor dit alles!

Ingmar, bedankt voor de heldere en uitdagende feedback die ik van jou als tweede lezer heb ontvangen en de plezierige manier waarop dit verlopen is.

Gerard en Arie, ook jullie komt niets anders dan dank toe. Ik weet nog dat ik begon aan die wilde brei van verstrekkende ideeën. Uiteindelijk is het gelukt hieruit een uitvoerbaar onderzoek te formuleren. Dank voor de vele uren die jullie in mij en mijn onderzoek geïnvesteerd hebben en vooral voor de momenten dat ik jullie met acute of spontane vragen van jullie werk af heb gehouden. Naast de functionele bijdrage heb ik ook nog eens een ontzettend leuke tijd met jullie en de andere collega's van Gebieds- en Locatieontwikkeling gehad. Mark, jij in het bijzonder bedankt! Ook de collega's Hans van Loon, Marius Kiers, Rob Blank en Wouter Schik wil ik bedanken voor de inspiratie opgedaan in de gesprekken met jullie in de beginfase van mijn onderzoek.

Voor het verzamelen van data heb ik met vele mensen betrokken bij Wielwijk gesproken, sommigen zelfs meerdere keren. Een speciaal woord van dank aan Jacqueline Gommans en Evert Peereboom voor het faciliteren in mijn casus- en respondentenselectie, naast alle inhoudelijke informatie die jullie mij verschaft hebben. Dank aan alle respondenten (teveel om hier aan te halen, maar allen genoemd in bijlage 4), die mij hebben meegenomen in hun enthousiasme voor Wielwijk en voorzien hebben van heel veel onderzoeksdata.

Ook in mijn directe omgeving ben ik blij met de mensen die van tijd tot tijd informeerden naar de voortgang en ervaringen of mij juist afleiding boden in drukke tijden. Menno, je zult dit waarschijnlijk nooit lezen, maar bedankt voor dat laatste beetje inspiratie dat ik heb opgedaan door aanwezigheid bij de presentatie en verdediging van jouw afstudeeronderzoek.

Literatuurlijst

Boeken

Bennet, A., Bennet, D. (2004). Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System. USA, KMCI Press/ Elsevier Butterworth Heinemann.

Folke, C. et al. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. Stockholm (Zweden), Environmental Advisory Council.

Gladwell, M. (2000). Tipping points: How little things can make a big difference. Boston, Little, Brown and Company

Holland, J.H. (1995). Hidden Order: How adaptation builds complexity. New York, Basic Books.

Koppenjan, J., Klijn, E.H. (2004). Managing Uncertainties in Networks; A network approach to problem solving and decision making. London, Routledge.

Meadows, D.H. (2008). Thinking in systems: a primer. Vermont, Chelsea Green Publishing

Nooteboom, S.G. (2006). Adaptive networks: The governance for sustainable development. Delft, Eburon Academic Publishers.

Teisman, G.R. (1992). Complexe besluitvorming. Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen. 's-Gravenhage, VUGA Uitgeverij B.V..

Teisman, G.R. (2005). Publiek management op de grens van chaos en orde; Over leidinggeven en organiseren in complexiteit. Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Teisman, G.R., Buuren, A., van, Gerrits, L. (2009). Managing Complex Governance Systems: Dynamics, Self-Organization and Coevolution in Public Investments. New York, Routledge.

Hoofdstuk in een boek

Cilliers, P. (2004). A Framework for Understanding Complex Systems. In: Andriani, P., Passiante, G. Complexity Theory and the Management of Networks. London, Imperial College Press. [pp. 23-27]

Kempen, R., van (2009). Sociale en culturele dynamiek. In: Habiforum. Ruimte in ontwikkeling: Eindrapportage Habiforum. Gouda, Habiforum. [pp. 107-110]

Ouwenhand, A.L. (2009). Wijkvernieuwing. In: Habiforum. Ruimte in ontwikkeling: Eindrapportage Habiforum. Gouda, Habiforum. [pp. 111-114]

Teisman, G.R. (2009). Krachtdadig in een complex actieveld. In: Habiforum. Ruimte in ontwikkeling: Eindrapportage Habiforum. Gouda, Habiforum. [pp. 18-23]

Artikelen

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10 no. 3, 216-232.
- Cilliers, P. (2001). Boundaries, Hierarchies and Networks in Complex Systems. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 135-147.
- Dooley, K.J. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organizational Change. *Nonlinear dynamics, Psychology, and Life Science*. Vol.1 No. 1, 69-97.
- Folke, c. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change* 16, 2006, 253-267.
- Gershenson C. & F. Heylighen (2003). When Can we Call a System Self-organizing?, In Banzhaf, W, T. Christaller, P. Dittrich, J. T. Kim, and J. Ziegler (eds.), *Advances in Artificial Life, 7th European Conference, ECAL 2003*, (Springer, LNAI 2801.), 606-614.
- Heylighen F. (2003). The Science of Self-organization and Adaptivity, in: *Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity*, in: *The Encyclopedia of Life Support Systems* (Eolss Publishers, Oxford).
- Orton, J.D. & K.E. Weick (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15 (2), 203-223.
- Smith, M.Y., Stacey, R. (1997). Governance and Cooperative Networks: An Adaptive Systems Perspective. *Technological Forecasting and Social Change* 54, 79-94.
- Staber, U., Sydow, J. (2002). Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective. *Journal of management Inquiry*, 11, 408-424.
- Wall, D.H. (2007). Global change tipping points: above- and below-ground biotic interactions in a low diversity ecosystem. *Phil. Trans. R. Soc. B*, 362, 2291–2306
- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 1-19.

Overige gedrukte publicaties

Projectbureau Wielwijk. (2010) Sociaal-Economisch Programma 2010-2012. Dordrecht

Woonbron & Gemeente Dordrecht. (2007). *Wielwijk Sterk en Weerbaar: Visie Wielwijk 2025 en uitvoeringsprogramma 2006-2015*. Dordrecht.

Websites

Projectbureau Wielwijk. *Geschiedenis Wielwijk*.

[<http://cms.dordrecht.nl/dordt?waxtrapp=naampIsHaKnPvBeCvBL>]. 20 juni 2010.

BIJLAGE 1

Kenmerken van een CAS door verschillende auteurs

(A) Bennet & Bennet (2004: 30-33)

1. Organisationele Intelligentie (Organizational intelligence)
2. Eenheid en gedeeld belang (Unity and shared purpose)
3. Optimale complexiteit? (Optimum complexity)
4. Selectiviteit (selectivity)
5. Centrale kennis (knowledge centrality)
6. Stroom (Flow)
7. Doorlatende grenzen (Permeable boundaries)
8. Multidimensionaliteit (multidimensionality)

(B) Smith & Stacey (1997: 81-84)

1. Begrensde instabiliteit (Bounded Instability)
2. Zelforganisatie en 'opkomende' orde (Self-Organization and Emergent Order)
3. Systeem leren (System learning)
4. Radicale onvoorspelbaarheid (radical unpredictability)
5. Fundamenteel paradoxaal (fundamentally paradoxical)
6. Niet adaptief leren (maladaptive learning)
7. Overtolligheid (redundancy)

(C) Folke et al. (2004: 18-20)

Folke et al. (2002) identify and expand on four critical factors that interact across temporal and spatial scales and that seem to be required for dealing with natural resource dynamics during periods of change and reorganization:

1. learning to live with change and uncertainty;
2. nurturing diversity for resilience;
3. combining different types of knowledge for learning
4. creating opportunity for self-organization towards socialecological sustainability.

(D) Anderson (1999)

6 belangrijke inzichten van complexiteitstheorie (Anderson, 1999: 217-218)

Vier kenmerken CAS (Anderson, 1999: 219-225):

1. Agents with schemata
2. Selforganizing Networks Sustained by Importing Energy
3. Coevolution to the Edge of Chaos.
4. Recombination and System Evolution.

(E) Holland (1995: 10-37)

4 eigenschappen en 3 mechanismen

1. Aggregation (eigenschap)
2. Tagging (mechanisme)
3. Nonlinearity (eigenschap)
4. Flows (eigenschap)

5. Diversity (eigenschap)
6. Internal models (mechanisme)
7. Building Blocks (mechanisme)

(F) Dooley (1997)

Eigenschappen (Dooley, 1997: 76-82)

1. Basic Elements: Selforganization and learning
2. Autopoiesis
3. System dynamics
4. Dissipative Systems
5. Chaotic Dynamics

Six propositions (Dooley, 1997: 82-89)

Design Principles voor CAS (Dooley, 1997: 92-93)

(G) Staber en Sydow (2002: 413-419)

Drie structurele eigenschappen van adaptieve capaciteit:

1. Multiplexity
2. Redundancy
3. Loose coupling

(H) Nooteboom (2006: 45-62)

Proefschrift over adaptieve netwerken. Kenmerken genoemd onder noemer 'complexity theorie' worden niet direct in verband gebracht met het adaptief vermogen, maar komen wel sterk overeen met kenmerken van CAS genoemd door andere auteurs.

1. Complex systems
2. Composed socio-economic (innovation) systems
3. Dissipative structures, entropy and human motivation
4. Self-organization
5. Living systems (autopoiesis)
6. Emerging order
7. Coping with inherent uncertainty
8. Proactiveness (adaptive systems)
9. Co-evolution, interconnectivity and connective behavior
10. Co-evolution of connecting behavior
11. Build-up of human and social capital under 'adaptive tension' - at the edge of chaos
12. Managing the amount of tension
13. Managing the attractors
14. Connectivity in large social systems
15. Required competences (variation)

BIJLAGE 2

Interviewhandleiding inclusief checklist

Gesprek naam (functie)

Datum en tijdstip:dag mei 2010 om:..... uur
Locatie:te Dordrecht
Onderwerp:	Adaptief vermogen systeem 'Wielwijk biedt Perspectief!'

Fijn dat u tijd hebt vrijgemaakt om dit gesprek met mij te hebben.

Toelichting Onderzoek

Ik ben aan het afstuderen voor mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Ik doe dit bij Arcadis. Arcadis is al langere tijd betrokken bij de aanpak van Dordrecht-West, momenteel door de RAP / MKBA sessies die er worden gehouden in alle vier de wijken. Mijn onderzoek gaat over omgaan met verandering. Dit zal ik toelichten. In Wielwijk is inmiddels het tweede sociaal-economische programma gestart (2010-2012) en komt ook het fysieke programma (vertraagd) op gang. Bij deze programma's en de uitvoering ervan zijn verschillende partijen betrokken, waarvan u er één bent.

Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden in het kader van Wielwijk doen zich in het dagelijks leven allerlei gebeurtenissen en ontwikkelingen voor die de uitvoering van het programma en het realiseren van de gestelde doelen beïnvloeden of zou kunnen beïnvloeden.

Voorbeelden hiervan kunnen zijn de kredietcrisis, Wielwijk die Vogelaarwijk wordt, actievoeren tegen de uitzetting Malsor Xhevahire (6 jaar) en zijn ouders naar Kosovo (januari 2010), bezoek van Leontien (Zijlaard) van Moorsel in kader van actiedag Wielwijk fietst (oktober 2008), maar bijvoorbeeld ook de spanning tussen groepen bewoners (in Gouda Molukkers en Marokkanen).

Mijn onderzoek gaat over hoe men omgaat met de gebeurtenissen van alledag die (mogelijk) een invloed hebben op de werkzaamheden in Wielwijk.

Werkwijze

1. Allereerst ben ik zo dadelijk benieuwd naar wat u voor werk doet (in Wielwijk).
2. Vervolgens wil ik u voorafgaand aan het verdere gesprek een korte schriftelijke vragenlijst voorleggen, zodat ik de informatie die dat oplevert eventueel ook nog in dit gesprek kan aanwenden.
3. Daarna wil ik met u praten over gebeurtenissen en momenten die de afgelopen jaren (vanaf 2005 a 2006) belangrijk zijn geweest voor Wielwijk, voor de ontwikkeling van Wielwijk en de uitvoering van het programma. En of de gebeurtenissen aanleiding zijn geweest voor verandering.
4. Naast het praten over de gebeurtenissen en ontwikkelingen zullen we ook praten over hoe de dagelijkse werkzaamheden en de samenwerking binnen het programma verloopt.
5. Daarnaast wil ik ook nog met u vooruit kijken naar wat uw verwachtingen voor de toekomst zijn.

Formaliteiten

- § Het gesprek zal maximaal anderhalf uur duren.
- § Als ik onduidelijk ben, geef dat dan meteen aan, dan zal ik proberen verduidelijking te bieden.
- § Ik wil het gesprek graag opnemen met deze recorder, dat maakt het voor mij een stuk gemakkelijker om van het gesprek een verslag te maken, tenzij u er bezwaar tegen heeft. Hetgeen wij bespreken zal vertrouwelijk behandeld worden. De verslagen van de gesprekken zullen niet gepubliceerd worden. Wel zal ik informatie uit ons gesprek gebruiken in mijn rapport.
- § Het rapport is een openbaar document en zal ook aanbevelingen bevatten voor Wielwijk op basis van de uitkomst.

Vragenlijst

1. Wat doet u voor werk en wat doet u in Wielwijk?
2. Als uitgangspunt voor ons verdere gesprek zou ik u willen vragen de volgende **schriftelijke vragenlijst** in te vullen.
 3. Wat zijn **belangrijke gebeurtenissen / ontwikkelingen** geweest in de ontwikkeling van Wielwijk sinds 2005/2006? Dit kunnen gebeurtenissen in en buiten Wielwijk zijn, maar wel met een impact in Wielwijk.
 - > Toets op mogelijke invloed op doelstellingen / subdoelstellingen
 - > Kies belangrijkste gebeurtenissen / ontwikkelingen
 - § Wat is er gebeurd?
 - § Wanneer?
 - § Wat betekende voor Wielwijk? Of had het kunnen betekenen?
 - § Hoe is er mee omgegaan door betrokken partijen? Welke partijen?
 - § Heeft het veranderingen in doelstellingen, proces, aanpak, organisatie etc. teweeg gebracht?
 4. Vragen naar **kenmerken adaptief vermogen** (zie checklist) voor zover deze nog niet aan bod zijn gekomen in voorgaande vraag.
4. Wat verwacht u dat belangrijke gebeurtenissen zijn voor de **toekomstige ontwikkeling** van Wielwijk? Bijv. gevolgen kredietcrisis, uitkomst verkiezingen 9 juni, (aangekondigde) bezuinigingen etc.
 - > Is het systeem in de huidige staat toegerust op de verwachte dynamiek?

Afsluiting

- § Bedankt voor dit gesprek, voor alle waardevolle informatie die het voor mijn onderzoek heeft opgeleverd.
- § Ik ga dit gesprek uitwerken en verwerken in mijn rapport en zal dat u toezenden in augustus wanneer het gereed is.
- § Daarvoor zou ik graag nog uw e-mailadres noteren.

CHECKLIST ADAPTIEF VERMOGEN VERLEDEN & HEDENMeervoudigheid

- A. Contact met actoren binnen het systeem [schriftelijke vragenlijst]
- B. Deelname aan deelprogramma's [schriftelijke vragenlijst]
- C. Deelname aan ontmoeting / overleg
 - § Formeel / Informeel
 - § Periodiek / Niet-periodiek
 - § Wielwijk / Niet-Wielwijk, maar wel actoren betrokken bij Wielwijk

Overtolligheid

- D. Aanwezigheid van benodigde expertise binnen het systeem:
 - § Geen / één / meerdere expertises niet beschikbaar voor het systeem
 - § Gemakkelijk / lastig aanvulling expertise te realiseren
- E. Inschakelen benodigde aanvullende middelen en afciliteiten (excl. Expertise):
 - § Niet / moeizaam (veel inspanning) / gemakkelijk (weinig inspanning)
 - § Snel / Traag

Losse verbindingen

- F. Overheersende relaties. Door onderzoeker o.b.v. analyse transcript.
- G. Samenwerking (verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
 - § Vastgelegd: niet / beperkte mate / veel
 - § Aanspraak gemaakt op afspraken: wel / niet

Zelforganisatie

- H. Centraal gezag (CG) en zelforganisatie
 - § CG: aanwezig / afwezig [schriftelijke vragenlijst]
 - § Ruimte voor zelforganisatie: geen / wel, maar CG beslist / wel, maar CG is beslist in beperkt aantal gevallen / wel, actoren zijn er volledig vrij in
- I. Mate van zelforganisatie (dus niet CG)
 - § Geen / bijzaken / hoe / hoe en wat / volledig zelforganiserend systeem

Organisationeel leren (monitoring)

- Mogelijke vraag n.a.v. event: "is het iets dat in de evaluatie naar voren komt?"
- J. Frequentie evaluatie
 - § Niet / sporadisch / periodiek: namelijk 1 x per jaar / kwartaal / maand /
 - § Oordeel over frequentie van evaluatie
 - K. Terugkoppeling evaluatie aan systeem:
 - § Geen / wel
 - § Beperkt deel van het systeem / gehele systeem / bewoners
 - § Niet alleen gepresenteerd ook besproken (bediscussieerd)

BIJLAGE 3

Schriftelijke vragenlijst

SAMENWERKINGSRELATIES

1. Met welke partijen werkt u samen in het kader van de werkzaamheden die u / uw organisatie verricht in het kader van het programma in Wielwijk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- .. Woonbron
 - .. Dordtse Welzijnsorganisatie (DWO, niet zijnde Opbouwwerk)
 - .. Opbouwwerk
 - .. Klankbordgroep Wielwijk
 - .. Wielwijk Fietst
 - .. MKB Nederland
 - .. Kansenmakelaar
 - .. Werkmakelaar
 - .. Winkeliersvereniging
 - .. Politie
 - .. Marokkaanse Vadergroep
 - .. De Albatros
 - .. Project Achter de Voordeur
 - .. Project Schoon, Heel en Veilig
 - .. Projectbureau Wielwijk (niet zijnde Project Achter de Voordeur en Project Schoon, Heel en Veilig)
 - .. Gemeente Dordrecht (niet zijnde Sportbedrijf Dordrecht)
 - .. Sportbedrijf Dordrecht
 - .. Overig
1.
 2.
 3.
 4.
 5.
 6.
 7.
 8.
 9.

2. Zijn er één of meer van de bij vraag 1 genoemde partijen aan te wijzen als het centraal gezag binnen de sociaal-economische en fysieke aanpak van Wielwijk?

1.
2.
3.
4.

ONDERDELEN SOCIAAL-ECONOMISCH RPROGRAMMA

3. Het sociaal-economisch programma 2010-2012 van Wielwijk is opgebouwd rondom vier ladders voor sociale stijging en drie aanvullende projecten. Binnen welke ladder of project vallen de werkzaamheden die u / uw organisatie verricht in Wielwijk? Meerdere antwoorden mogelijk.

Ladders voor sociale stijging:

- .. Wonen (A)
- .. Werken (B)
- .. Leren (C)
- .. Vrije Tijd (D)

Projecten:

- .. Wielwijk betrokken en positief in beeld (E)
- .. Achter de voordeur (F)
- .. Schoon, heel en veilig (G)

DOELSTELLINGEN

4. Aan welk van de volgende doelstellingen geformuleerd voor Wielwijk draagt u / uw organisatie bij middels de werkzaamheden die u verricht in Wielwijk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- .. Tegengaan van de selectieve uitstroom van hogere inkomens en instroom van lagere inkomens in Dordrecht-West.
- .. In elke wijk de leefbaarheid op peil brengen en zorgen voor een schone, hele en veilige woonsituatie met bijbehorend voorzieningenniveau.

BIJLAGE 4

Respondentenlijst

Onderstaande respondenten zijn geïnterviewd voor het onderzoek. Alle resultaten gepresenteerd in hoofdstuk 4 en geanalyseerd in hoofdstuk 5 zijn afkomstig van de interviews met onderstaande personen.

	Naam	Functie / organisatie
1	Judit Bax	Stedenbouwkundige Gemeente Dordrecht
2	Claudia Boogers	Projectleider Schoon, heel en veilig (Projectbureau Wielwijk)
3	Dirk van Burgel	Kansenmakelaar (Projectbureau Wielwijk)
4	Murat Ersoy	Winkeliersvereniging (faciliteren oprichting)
5	Jacqueline Gommans	Projectleider Sociaal (Projectbureau Wielwijk)
6	Ander Lodder	Project Wielwijk Fietst!
7	Stefan Loeff	Wijkagent
8	Arthur van Moorst	Sportbedrijf Dordrecht
9	Jan Ottevanger	Klankbordgroep bewoners Wielwijk
10	Evert Peereboom	Gebiedsmanager Dordrecht-West (gemeente Dordrecht)
11	Rien Reemers	Regisseur beheer, hoofd wijkteam Woonbron
12	Mark van der Sluis en Marleen Uyterschout	Wereldschool de Albatros
13	Jacqueline Steeghs	Manager participatie en activering Dordrecht bij de Dordtse Welzijnsorganisatie (DWO)
14	Max Suart	Werkmakelaar (Projectbureau Wielwijk)
15	Driss Tabghi	Opbouwwerker (DWO) Oprichter Marokkaanse Vadergroep
16	Renske Zweistra, Astrid de Cuba en Maria Marcilia	Project Achter de Voordeur (Projectbureau Wielwijk)

BIJLAGE 5

Dynamiek in verleden en heden

Een aantal vormen van dynamiek in het verleden en heden genoemd in paragraaf 4.2 is in het rapport erg kort beschreven, in deze is er voor deze dynamiek uitgebreider aandacht.

A1. Gemeentebestuur heeft gezegd we gaan de wijk aanpakken

Eén van de respondenten omschreef de situatie in Wielwijk als volgt: "Wielwijk had toen der tijd een heel erg negatief imago. Stond wat mij betreft ook een beetje op omvallen, was een soort doorgangswijk geworden waar de sociale verbanden steeds meer ophielden te bestaan. Wielwijk kwam uitsluitend negatief in het nieuws. Als je in andere wijken van Dordrecht vertelde 'ik woon in Wielwijk' dan werd je toch tamelijk meewaardig aangekeken. En je zag ook dat in de, er wordt elke twee jaar een leefbaarheidmonitor gehouden door de gemeente, in elk lijstje waar je niet onderaan wilt staan stond Wielwijk onderaan, en ik elk lijstje waar je niet bovenaan wilt staan stond Wielwijk bovenaan. Dus dat is echt tamelijk dramatisch."

Maar verandering werd toegezegd: "Eén van de belangrijkste momenten vind ik hè, dat was in het begin, dat het gemeentebestuur zelf heeft gezegd we gaan de wijk aanpakken. Dat vind ik goed dan pak je je verantwoordelijkheid dus dat is iets van het begin dat ik zeg hartstikke goed."

A3. Visie Wielwijk sterk en weerbaar

De visie Wielwijk Sterk en Weerbaar wordt genoemd als wederzijdse bron van vertrouwen, niet alleen de bewoners hebben vertrouwen in de 'instituties' die het moeten gaan oppakken, ook de instituties hebben vertrouwen in elkaar en in de bewoners.

"Wat denk ik een heel belangrijk punt is geweest is de visie Wielwijk Sterk en Weerbaar, volgens mij is dat eind 2006 geweest. In mijn beleving is dat zo' n goed en intensief proces geweest en zijn de bewoners daar zo op een goede manier bij betrokken geweest dat er een soort van gezamenlijke drive is ontstaan om het te gaan doen. Die hele herstructurering. Dus er is een visie neergelegd waarin zowel Woonbron als de gemeente als de bewoners een gezamenlijk idee hadden, dit is wat wij hier moeten gaan doen, dit is de toekomst van Wielwijk en zo zal het er uit moeten gaan zien."

De respondent geeft aan dat het een dergelijke herstructureringsopgave een heel kostbare opgave is, die (in dit geval) onrendabel 42 miljoen euro kost, dus vertrouwen in de visie, een door partijen gedragen visie, is essentieel. Daarnaast is de visie een aanjager voor ontwikkeling.

Een andere respondent geeft aan dat er ook kracht vanuit ging dat er nu één plan werd ontwikkeld "en dus niet een plannetje voor die vierkante meter, of een plannetje voor dit of een plannetje voor dat, dus één groot plan te maken en ook er tijd en geld voor vrij te maken om alleen al dat plan te maken."

A4. Succesvolle herstructurering Zeehavenbuurt

De Zeehavenbuurt is een wat meer afgelegen deel van Wielwijk. De herstructurering is daar begin 2009 afgerond. De Zeehavenlaners zelf zijn trots op het resultaat. De respondent is gevraagd naar het effect ervan op de rest van Wielwijk: "Nou je ziet wel dat de verhuur van

de straten er omheen dat dat wat makkelijker wordt. Als er natuurlijk een hele gribus naast staat dan hebben mensen gauw zoiets van jeetje wat is dat hierachter. Op het moment dat ze die woningen zien ja dan zeggen ze toch van nou dat is toch wel heel erg mooi. Dus de aantrekkelijkheid van de woonomgeving dat heeft een uitstraling.”

B3. Wielwijk hoogste score in onderzoek LSA

In een onderzoek naar bewonersinitiatieven is Vogelaraarwijk Wielwijk/Crabbehof als winnaar uit de bus gekomen. Respondenten spreken hier met trots over. “Eén van de leuke punten vond ik bijvoorbeeld dat we op de landelijke bijeenkomst van LSA, zegt maar echt voor onze bewonersinitiatieven of die betrokkenheid van bewoners landelijk toch een hele hoogste cijfer ooit hebben gekregen. (...) Dat vond ik echt heel mooi en dat je dat ook als professionals heb je dat ook samen gedaan. (...) Dat vond ik toch een mooie bekroning op je werk, met name voor de bewoners.” Volgens de respondent heeft dit ook gevolgen voor de verdere aanpak van de wijk: “Je ziet het ook aan de betrokkenheid van bewoners (...) die bewoners hebben ook een flinke pot met geld iets van 100.000 euro of zelfs meer, jongens daar mogen jullie zelf over beslissen. Dat vind ik goed. (...) Dan leg je meer verantwoordelijkheid bij die mensen gewoon. Want hun maken de wijk hoor, dat blijf ik zeggen.”

C2. Vertrek van Vogelaar

Ook het vertrek van Vogelaar wordt door één van de respondenten genoemd als gebeurtenis. Bij navraag wat de effecten zijn die daar vanuit zijn gegaan op de wijk blijken deze er niet concreet te zijn. Wel zijn er enkele bewoners die nog steeds contact met haar onderhouden. Dat geeft de mensen het gevoel dat het ook echt belangrijk wordt gevonden.

E2. Sterk toegenomen samenwerking tussen partijen in en om de wijk

Eén van de respondenten noemt de toegenomen samenwerking als een belangrijke ontwikkeling. Er is sprake van meer afstemming en meer gesprek met elkaar. Enkele citaten over deze samenwerking: “Er is meer afstemming over het aanbod voor de doelgroep, waar in het verleden er gewoon momenten voorkwamen wij ons richten op de kinderen van 8 tot 10 jaar, de DWO dat ook deed en de school op hetzelfde moment voorbereiding had voor een voorstelling (...) Dus dat is echt verbeterd, dat we elkaars programma wel kennen en wie legt op welk moment de focus op welke doelgroep?” en “doordat je meer partijen in de wijk kent dat je makkelijker dingen voor elkaar krijgt, omdat je gewoon naar de juiste persoon toe kan stappen. (...) Je hebt je netwerk wat kunnen vergroten en dat heeft uiteindelijk gewoon positieve effecten.”

Hoewel bovenstaande respondent de sterk toegenomen samenwerking als positieve dynamiek bestempelt zijn er ook veel respondenten die juist een gebrek aan afstemming ervaren. Deze respondenten geven bijvoorbeeld aan dat het onvoldoende inzichtelijk is wanneer er wat door wie voor welke doelgroep wordt georganiseerd. Als dit beter georganiseerd is kan met minder inzet hetzelfde of zelfs een beter resultaat geboekt worden (het is efficiënter en het heeft een positief effect op de contacten in de wijk, zowel voor bewoners als professionals). Een ander voorbeeld van gebrek aan afstemming zoals dat door enkele respondenten wordt ervaren is ten aanzien van het afstemmen van het fysieke op het sociale programma. Dit wordt echter ook geweten aan het feit dat het sociale programma al sinds 2007 draait en het fysieke pas sinds een half jaar echt op gang komt wat de uitvoering betreft, hier is men dus nog zoekende naar afstemming.

E3. Wielwijk Theater

Het Wielwijk Theater is lange tijd een jaarlijks terugkerend fenomeen geweest. Na enkele jaren van afwezigheid keert het dit jaar weer terug, opgevoerd door bewoners en professionals. Het is volgens de respondent van belang geweest voor de ontwikkeling van Wielwijk: "De laatste ontwikkelingen die in de wijk speelden, kwamen in dat toneelstuk tot uiting. (...) Dat heeft heel veel dingen bespreekbaar gemaakt. Zeker in het begin zat dat toneel vol met kritiek en dat heeft later ook wel een fase gehad dat het vol met hoop en perspectief zat en dat mensen ook blij waren met de ontwikkelingen."

"Ik denk dat het in het begin een uitlaatklep is geweest m.n. voor bewoners voor al hun ongenoegen. Zeker de professionals werden nogal flink te pakken genomen in dat theater. Nou ik denk dat het voor, toch voor een platform heeft gezorgd weet je wel, dat allerlei mensen met elkaar door in gesprek kwamen. (...) Je zat ook op een gegeven moment op een heel andere manier met elkaar aan tafel dan uitgaande van een vergadersituatie. Ik heb het gevoel dat voor heel verbinding en sociaal andere invulling van sociale contacten heeft gezorgd."

F3. Gerealiseerde fysieke ingrepen en het sociale effect

Een van de respondenten geeft ook aan dat de reeds gerealiseerde fysieke ingrepen (die (veelal) buiten de SOK Wielwijk staan) een positief effect hebben op het niveau van overlast. "Je had bijvoorbeeld op de Admiraal de Ruyterweg had je bepaalde flatgebouwen waar dus heel veel mensen zaten met een iets lager sociaal niveau ook, mensen die dus werkeloos waren, waar ook wat criminaliteit was. Die flats die hebben ze dus afgebroken en er is eigenlijk niks voor terug gekomen, die mensen zijn op een gegeven moment gewoon uitverhuist. In Wielwijk maar ook daarbuiten. En dat is ook te merken in de cijfers van de politie. Dus dat daar qua overlast veel minder vandaan komt. Dus dat heeft voor ons ook een positieve uitwerking gehad."

G3: Diverse bezuinigingen

Woonbron heeft vorig jaar al flink bezuinigd, de mogelijke redenen hiervoor zijn divers: "Nou goed er zijn afgelopen jaar bezuinigingen geweest waarvan niemand weet en niemand wil zeggen of dat nou het gevolg is van de boot of van de financiële crisis en de banken zijn natuurlijk strenger geworden met hun leningen. Ook dat is allemaal waar." Over de leningen zegt de respondent ook nog het volgende "Tegenwoordig moet je dus liquide middelen moet je hebben tot een bepaald percentage, dat percentage hebben ze dus met 5 of 10 procent verhoogd. Kortom je moet dus zelf geld genereren voordat je geld kunt lenen om een project te doen." Om de liquiditeitspositie te verbeteren moeten woningen verkocht worden, hierdoor staat de keuzevrijheid tussen huur en koop onder druk. "Er zijn een aantal complexen aangewezen van als daar wat vrijkomt dan moet het verkocht worden, dus dan is het geen optie om het te kunnen huren. Dus die keuzevrijheid die wij heel hoog in het vaandel hebben staan, ja die hebben we eigenlijk in de ijskast moeten schuiven."

G4. Woningverkoop lastig

Onder G1 is al even gerefereerd aan de stagnatie op de woningmarkt, dat blijkt ook in Wielwijk, "We hebben in Wielwijk nu diverse projecten die zijn klaar, maar die zijn nog niet helemaal verkocht." En dat komt doordat "mensen gewoon op hun geld zitten, dat ze geen hypotheek meer kunnen krijgen. Dat die eisen daarvoor net zoals voor ons voor de lening

moeilijker is geworden is het voor mensen weer moeilijker om een hypotheek te krijgen. Als mensen al een koopwoning hebben raken ze hun woning niet kwijt, dus gaan pas kopen op het moment dat zij hun eigen woning verkocht hebben." Als mogelijke oplossingen worden door de respondent genoemd tijdelijk verhuren, of een zorginstelling interesseren woningen af te nemen, maar het vraagt wel om aanzienlijke wijzigingen in je project.

H1. Verdwijnen oorspronkelijke sporthal

Op de plaats waar ooit een grote sporthal stond in Wielwijk staat nu de Zilvervloot.

"...er is hier eigenlijk een gebouw neergezet waar heel veel mensen wonen die denk ik relatief heel weinig met Wielwijk hebben. Ik denk dat dat een behoorlijke verandering is geweest." Als gevolg hiervan wordt genoemd "Nou voor onze school bijvoorbeeld dat het een witte vlucht is." Er wonen niet veel kinderen in de Zilvervloot, anticiperend op de nieuwbouw die naar alle waarschijnlijkheid meer nieuwe mensen meebrengt naar Wielwijk is door de respondent het volgende bedacht: "Nou wij gaan op het moment dat de nieuwbouw echt van start komt, gaan wij met een bewonersinitiatief of oudergroep aan de slag om in ieder geval die ouders te bewegen, dat er tien of vijftien ouders, blanke ouders hun kinderen bij ons op school doen. Zodat we dan voor andere ouders ook de stap makkelijker te nemen is om naar onze school toe te komen."

De oude sporthal is vervangen door een nieuwe die na de zomer officieel wordt geopend.

De nieuwe sporthal is aanzienlijk kleiner dan de oude, twee respondenten hebben aangegeven dit als een negatieve ontwikkeling te zien.

H2. Verdwijnen politiepost en postkantoor

Door twee respondenten is het verdwijnen van de politiepost genoemd. Eén respondent gaf aan dat de politiepost weg is, een andere respondent geeft aan dat daar mee gedreigd is, maar dat de post nog enkele uren per week bemand is, "in feite is het politiebureau weg, maar dit (locatie waar het interview plaatsvindt, red.) is nog wel een politiebureau, hier staat nog wel een uithangbord met politie, nou ja soms moet je het ook heel erg zoeken in symbolen, dat er nog iets van achter gebleven is, dat men dat niet weg heeft laten lopen. Dat is wel belangrijk.

In dezelfde tijd is ook een subsidie voor het lesgeven door de wijkagent op basisscholen afgeschaft. Respondent betreurt het verdwijnen van de post. Met name in combinatie met het lesgeven heeft het een preventief effect. "Je moet een aansprekend gezicht hebben, dat vinden we gewoon een gemis op straat." en "Meer blauw op straat helpt heus wel hoor." Dat het bureau niet helemaal verdwenen is, is het gevolg van actie van bewoners. Het verdwijnen van de politiepost en het postkantoor zetten het voorzieningenniveau in de wijk onder druk. "Het is toch voor mensen uit Wielwijk lastiger geworden of voor mensen uit Crabbefhof, die moeten nu naar Oud-Krispijn. Je hebt allerlei ontwikkelingen dat organisaties zich reorganiseren en meer op afstand van burgers gaan, of bezuinigen..."

I3. Gemeente verandert beleid zwerfafvalinzameling

Een ander punt waarop de gemeente recentelijk beleid wijzigde is de inzameling van zwerfafval. Door de verandering wordt er niet meer vanzelfsprekend geveegd, maar wordt dit bepaald op basis van de mate waarin men afval aantreft.

"Je ziet dus dat er veel vuil blijft liggen op straat. Wij zijn juist bezig om met schoon heel en veilig om ervoor te zorgen dat de buitenruimte schoon is, schoon blijft. Dat de mensen hun gedrag beïnvloedt wordt, dat ze niet zomaar meer hun vuil op straat gooien en door die verandering nu in, of eigenlijk is het meer organisatorisch in afvalinzameling, en dan vooral

het zwerfafval op straat. Daar hebben we ook last van en je merkt ook dat de bewoners zoiets hebben van ja maar wat is dit nou?"

Via de opzichter vanuit de gemeente die in Wielwijk werkt wordt er zowel door bewoners als professionals kritiek geleverd op het beleid. Verder berust de respondent momenteel in de situatie "We kunnen niet het hele gemeentebestuur gaan veranderen, want in andere wijken zal het misschien wel weer effect hebben. En wij gaan ook niet zeggen, van okay nou weet je wat omdat ze hier in Wielwijk dat nu zo hebben geregeld ineens gaan wij maar vanuit ons budget zeg maar ontzettend veel extra schoonmaakacties inzetten, dat vinden we ook niet kloppen."

J1. Dordtse Diamanten

"Dordtse diamanten is een stimuleringsmaatregel vanuit lokale overheid om mensen die met de gedachte en briljante ideeën rondlopen, of een diamanten idee rondlopen, kunnen dan een project schrijven. En het project kunnen ze indienen bij de gemeente en op een gegeven moment als diamant bekroond worden, dan krijgen ze 10.000 euro maximaal. Een bijdrage aan, bij het opzetten van een onderneming. In wielwijk heb je toch een aantal ondernemers die toch de Dordtse diamanten hebben binnengesleept, waardoor ze gelijk naamsbekendheid hebben gekregen in de picture hebben gestaan en waardoor ondernemerschap is ontstaan. Een paar van die diamanten zitten in die kansflat, een paar daarbuiten geloof ik. Maar dat heeft dus ook weer effect gehad. (...) Maar ik denk zelf dat het marginaal is." Met het marginale effect bedoeld de respondent dat "De bedoeling is dat er werkgelegenheid gecreëerd wordt. Bij de beoordeling kijken ze daarnaar. Zobiezo als je een onderneming start creëer je werkgelegenheid voor jezelf op de eerste plaats, maar daarnaast kijken ze of je werkgelegenheid creëert voor anderen. En als dat het geval is dan pass kom je in aanmerking voor zo' n diamant."

Welke initiatieven in Wielwijk zijn beloond en gestimuleerd met een Dordtse Diamant weet de respondent niet precies, in ieder geval 'Dress for Success', en 'Het Gouden Vingerhoedje'.

J2. Kansflat en keerzijde

In de kansflat zitten acht startende ondernemers die tegen gereduceerd huurtarief en met enige begeleiding drie jaar de tijd hebben hun onderneming op te starten. Eén van de respondenten over de functie van de kansflat in de wijk: "Nou ik denk dat de wijk die heeft er direct zijn profijt van want er zit in de kansflat allerlei kansen en diensten die Wielwijk voordien niet had. He er zit nu een naaiatelier in dat bestond niet in Wielwijk, er zit een webdesigner in die zat er niet. En over de eisen aan de ondernemers: "We hebben er wel heel erg naar gekeken. Je moet startende ondernemer zijn, bij voorkeur uit Wielwijk komen, en doordat, niet iedereen komt uit Wielwijk, dat bleek niet helemaal haalbaar te zijn, maar dan moest je wel wat toevoegen. Dus je moest een product of dienst hebben die we in Wielwijk nog niet hadden. (...) De twee kunstenaars in de flat, die betalen geen huur, die betalen in natura, dus die zijn te vragen voor projecten in Wielwijk."

Maar een andere respondent geeft ook de keerzijde aan van een initiatief als de kansflat: "Maar vaak wordt er altijd gekeken van de positieve kant, hè er worden gezegd van we zetten zo'n kansflat daar en we ondersteunen de starters, we zorgen dat de kans tot succes vergroot wordt omdat we ze hier nu helpen opstarten. Professioneel helpen begeleiden, we zetten ze ook kleurrijk neer, heb je het pand gezien? Kleurrijk wordt het neergezet. Nou valt op, ook weer een icoon. Maar aan de andere kant bestempel je het ook. Nou een kansflat, zoals een ondernemer het ooit heeft geroepen, 'zijn we dan kansarm?'. Hoe negatief wil je het maken? Je kan het van twee kanten bekijken en vaak, dat merk ik

ook, dat er te rooskleurig wordt gekeken in het algemeen. En dat de ongewenste ontwikkelingen aardig groot zijn en niet over het hoofd gezien mogen worden." Maar de respondent ziet ook zeker de positieve kant er wel van: "De kansflat kan een bijzondere bijdragen leveren aan het winkelcentrum en het winkelcentrum ook aan de kansflat. Maar ik weet nu dat de kansflat waarschijnlijk over twee jaar weer gesloot wordt. Maar je moet wel de continuïteit waarborgen. En dat is niet zwart-wit. Er zijn heel veel factoren die invloed hebben."

K4. Armoede lijkt hip te zijn

Er komen (in Wielwijk) steeds meer meldingen van mensen die schulden hebben en hulp willen. Een van de redenen volgens de respondent is ook dat "Het schaamtegevoel is minder, net als dat het bij de voedselbanken veel drukker is dan drie jaar geleden, ik bedoel dat is op televisie en Rene Froger vindt dat allemaal prachtig. Armoede lijkt hip te zijn en dat is een beetje, ik vind dat een beetje een slechte.. (...) Het is een recht geworden, het is een recht geworden om kwijtschelding van mijn schulden te krijgen. We maken ze wel eerst, maar nu is het een recht geworden. En vergeet niet het is ook steeds makkelijker om schulden te maken. Iedereen kon een lening afsluiten, alles via online, alles is makkelijk, snel.."

En dus is het volgens de respondent ook heel belangrijk dat er wordt gewerkt aan de bewustwording bij mensen van hun leefpatroon, zowel preventief als wanneer mensen gebruik maken van schuldhulpverlening of andere vormen van ondersteuning.

"Iedereen meldt zich zomaar aan, dus in dat opzicht proberen we het een beetje aan te pakken. Van okay, je hebt je nu aangemeld bij schuldhulpverlening, maar wat gaan we nu verder doen, want het is wel je eigen schuld en hoe komt dat nou en wanneer is dat ontstaan en wat gaan we eraan doen?"

BIJLAGE 6

Wel dynamiek, geen aanpassing

In deze bijlage wordt (voortkomend uit paragraaf 5.4) een overzicht gegeven van dynamiek die al dan niet tot aanpassing heeft geleid en als er geen aanpassing heeft plaatsgevonden wordt naar een verklaring gezocht vanuit een typering van de dynamiek.

	Dynamiek	Aanpassing
A. Blijk van serieuze intentie om wijk aan te pakken en vertrouwen hier		
A1	Gemeentebestuur heeft gezegd we gaan de wijk aanpakken	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
A2	Bouw van de Zilvervloot / aanpakken Admiraalsplein	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
A3	Visie Wielwijk sterk en weerbaar	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
A4	Succesvolle herstructurering Zeehavenbuurt	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
B. Rol van bewoners		
B1	Bewoners beseften we moeten het zelf doen.	Ja. Aanpassing N in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
B2	Grote bewonersparticipatie	Ja. Aanpassing A in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
B3	Wielwijk hoogste score in onderzoek LSA (bewonersparticipatie)	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
C. Ontwikkelingen vanuit het ministerie van VROM		
C1	Wielwijk Vogelaarwijk	Ja. Aanpassing T in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
C2	Vertrek van Vogelaar	Geen aanpassing. Externe dynamiek, met beperkte gevolgen voor Wielwijk, oorzaak niet vanuit Wielwijk te bestrijden of ongedaan te maken.
D. Snelle start sociaal programma		
D1	Start sociaal programma	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
D2	Ontvangen Pechtoldgelden	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
E. Toenemende contacten, toenemende activiteiten		
E1	Veel contacten met activiteiten tot gevolg	Ja. Aanpassing Q in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
E2	Sterk toegenomen samenwerking tussen partijen in en om de wijk, meer afstemming en gesprek	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
E3	Wielwijk Theater	Dynamiek die heeft bijgedragen aan het bespreekbaar maken van onderwerpen en issues in de wijk. Geen aanpassing aangewezen in het onderzoek maar

		ongetwijfeld (indirecte) rol gehad in één of meer aanpassingen.
F. Ontwikkelingen fysiek programma		
F1	Vertraging in fysiek programma	Ja. Aanpassing G in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
F2	Opstellen SOK	Ja. Aanpassingen F en G in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
F3	Gerealiseerde fysieke ingrepen en het sociale effect	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
G. Financiële perikelen		
G1	Economische crisis	Nee. Externe dynamiek, met negatieve gevolgen. Bestrijden oorzaak buiten macht Wielwijk. Aanpassing wel logisch.
G2	Opspraak over SS Rotterdam	Ja. Aanpassing B in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
G3	Diverse bezuinigingen	Nee. Externe dynamiek, met negatieve gevolgen. Bestrijden oorzaak buiten macht Wielwijk. Aanpassing wel logisch.
G4	Woningverkoop lastig	Nee. Externe dynamiek, met negatieve gevolgen. Bestrijden oorzaak buiten macht Wielwijk. Aanpassing wel logisch.
H. Verdwijnen voorzieningen		
H1	Verdwijnen oorspronkelijke sporthal	Bij verdwijnen al bekend dat er een nieuwe voor terug komt.
H2	Verdwijnen politiepost en postkantoor	Geen aanpassing, wel actie gevoerd door bewoners om te voorkomen.
I. Overlast		
I1	Overlast door Marokkaanse jongeren / jeugdgroepen	Ja. Aanpassing A in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
I2	Centrumverbod voor zwervers en alcoholisten in Dordrecht	Ja. Aanpassing D in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
I3	Gemeente verandert beleid zwerfafvalinzameling	Geen aanpassing, negatieve gevolgen wel aangekaart bij veroorzaker.
J. Kansenbeleid en de keerzijde		
J1	Dordtse Diamanten	Nee. Betreft een positieve dynamiek, geen direct aanpassing of actie.
J2	Keerzijde kansenbeleid / Kansenflat	Nee.
K. Overig		
K1	Basisscholen hebben deuren open gezet voor sport in het onderwijs	Ja. Aanpassing J in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
K2	Vanuit marketinggedachte naar sport kijken verandert sportaanbod	Ja. Aanpassing S in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
K3	Wielwijk is wijk waar bewoners het minst op hebben met buitenlanders	Ja. Aanpassing O in tabel 5.5, paragraaf 5.1.
K4	Armoede lijkt hip te zijn	Geen aanpassing, negatieve gevolgen wel aangekaart bij veroorzaker.

BIJLAGE 7

Toekomst verkenning

In dit onderzoek is respondenten ook gevraagd welke dynamiek zij verwachten voor de toekomst. Vanwege de hypothetische aard van deze vraag en de beperkte wetenschappelijke relevantie van dit deel van het onderzoek, de verwachte (toekomstige) dynamiek, is besloten dit in deze bijlage te presenteren.

In de eerste paragraaf (B6.1) wordt inzicht geboden in de dynamiek die door respondenten genoemd is al verwachting voor de toekomst. Daarna (§ B6.2) wordt ingegaan op de relatie tussen de dynamiek die zowel in verleden en heden als in de toekomst is genoemd door respondenten. In paragraaf B6.3 wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe dynamiek en enkele inzichten die dat oplevert. In de laatste paragraaf (B6.4) wordt ingegaan op de vraag in hoeverre het huidige systeem is toegerust op de verwachte dynamiek.

B6.1 DYNAMIEK: VERWACHTING VOOR DE TOEKOMST

In paragraaf 4.2 is de dynamiek die zich heeft voorgedaan in verleden en heden besproken. In deze paragraaf wordt vooruit gekeken. Welke dynamiek verwachten de respondenten dat zich in de toekomst zal voordoen en relevant is voor de ontwikkeling van Wielwijk en de voortgang van het programma? En is het huidige systeem toegerust op deze verandering? In tabel 0.10 is weergegeven welke dynamiek respondenten voor de toekomst verwachten. De groepring die is aangebracht is wederom enkel ter bevordering van de leesbaarheid. Alle vormen van dynamiek worden toegelicht in de nu volgende subparagrafen.

A. Financiële perikelen

A1. Spanning financiering Woonbron

Eén van de respondenten geeft aan dat hij op financieel vlak mogelijk spanning voorziet en dan met name op de financiering van Woonbron. "Woonbron zou een derde van de financiering krijgen van andere corporaties. En de vraag is of dat rond mag komen t.a.v. Europese regelgeving."

Op de vraag of 'het systeem' is toegerust om de verwachte dynamiek te ondervangen antwoordt hij (tevens als antwoord op B5, C2 en C3): "Ik denk dat we toegerust zijn in die zin dat we mensen hebben die kwalitatief dat aankunnen. Ik denk dat we vooral inspiratie nodig hebben in die zin dat we niet de enige zijn die hier over nadenken. Dus wij zullen echt actief in het land op zoek moeten en misschien wel in het buitenland naar voorbeelden over hoe dat nou kan. En we hebben zelf, is een experiment wat we gaan doen, de 'BV De sociale stijging', waarin we gaan kijken naar de mogelijkheid om de werkonderdelen van het sociaal programma in een stichting of een bv te krijgen, met een langdurige opgave die een bruidschat meekrijgt en daarna gaat draaien. Dus daarmee gaan we echt actief aan de slag." Als aanvulling daarop zegt de respondent nog: "Ik denk dat we, wat we nodig zouden kunnen hebben is dat je ook wel een soort van ondernemersmentaliteit zou moeten hebben, een bedrijfsmatige mentaliteit. En dat is iets wat we niet in huis hebben. Dus het echt denken als een ondernemer, dus het maatschappelijk ondernemen ook echt zien als een onderneming, daar voor hebben wij toch te weinig acquisitie gedaan in ons leven. Dus dat is denk ik een onderdeel wat we niet hebben."

Tabel 0.12

Overzicht van door respondenten genoemde verwachte dynamiek in de nabije toekomst

Code	Dynamiek	Periode	Aantal respondenten genoemd
A. Financiële perikelen			
A1	Spanning financiering Woonbron	Heden e.v.	1
A2	(Uitwerking) economische crisis	Heden e.v.	4
A3	Bezuinigingen (bij alle betrokken instanties)	Vanaf 2011	2
A4	Aflopende regelingen en/ programma's en eindigende subsidiestromen	1 januari 2011	2
B. Fysieke ontwikkelingen			
B1	Gemengd beheer	Heden	1
B2	Bouwprogramma andere partijen in Dordrecht	Heden	1
B3	Europese maatregel betreffende subsidiëring voor bewoners met een inkomen > € 33.000	1 oktober 2010	1
B4	Nieuwbouw: wat voor mensen komen erin wonen	Heden e.v.	1
B5	Uitwerking (realiseren) van het fysieke programma	Heden e.v.	4
B6	Dreiging verval na afronding fysieke herstructurering	Heden e.v.	1
C. Ontwikkelingen op het gebied van efficiency en effectiviteit			
C1	Efficiëntieslag op gebied van samenwerken: nemen of laten liggen?	Heden e.v.	1
C2	Focus op duurzaamheid in sociaal programma	Heden e.v.	1
C3	Strakkere sturing op efficiency en effectiviteit	Heden e.v.	1
D. Overig			
D1	Inzet op thema gezondheid vanwege slechte scores in gezondheidsmonitor GGD	2011 e.v.	1
D2	Mogelijke spanning in samenleven verschillende inkomensgroepen	Heden e.v.	1
D3	Noodzaak: wijk positioneren o.b.v. een visie en een missie	Heden e.v.	1

A2. (Uitwerking) economische crisis

De crisis is één van de vormen van dynamiek die zowel in verleden, heden als toekomst door respondenten van belang wordt geacht. Verschillende respondenten hebben het als toekomstige dynamiek genoemd. Eén van de meer algemene reacties zoals die door meer respondenten is gegeven: "Zorg in ieder geval nu dat je voor de komende periode, zolang we nu in die economische crisis zitten dat je de boel maar bij elkaar houdt. Dat vind ik van belang, hou die boel maar bij elkaar. (...) En wachten op de goede tijden. Ik denk wat me nu moeten doen de komende twee jaar proberen gewoon de schade beperken echt damage control en dat meen ik echt. Ik denk dat je beleid daar op moet richten nu, en mensen heel veel scholen in deze periode." Op de vraag of het systeem is opgewassen tegen de verwachte dynamiek geeft de respondent aan dat dit op het gebied van kennis wel het geval is maar dat de financiële middelen "altijd een probleem blijven in deze tijd".

Ook een meermaals gehoorde reactie is dat Wielwijk kwetsbaar is op het gebied van werkloosheid en dat voorkomen moet worden dat alle reeds gepleegde inspanningen om deze mensen 'werkklaar' te krijgen ongedaan worden gemaakt. Of de wijk hier tegen opgewassen is? "Goed, gezien alle extra's die wij van Pechtoldgelden, sociaal programma, herstructurering en Vogelaarwijk hebben wij de mazzel of de kans gehad om meer in de wijk te kunnen doen en hopen wij dat die meer dat extra plus om ons over die moeilijke periode heen kan brengen natuurlijk." Mocht dit niet baten dan worden oplossingen als extra middelen, taakverschuiving, prioriteiten stellen en een beroep doen op vrijwilligersinzet genoemd. Het verschuiven van prioriteiten zou volgens de respondent ook kunnen leiden tot het aanpassen van doelstellingen.

Ook als de crisis afloopt heeft één van de respondenten nog steeds zorgen: "mijn zorg is van ja jongens als de economie straks aantrekt waar blijven die mensen. Want laten we eerlijk wezen, het is niet voor niets dat een aantal van die bedrijven bezuinigen, voornamelijk vanwege financieel-economische redenen. Ja dan heb je straks een keuze, dan neem je alleen weer de beste. We blijven met een groep straks weer zitten daar ben ik heilig van overtuigd. En dat is het kromme van alles we zeggen van jongens Nederland is aan het vergrijzen, dat we zoveel mogelijk mensen aan het werk moeten houden, ik ben benieuwd hoe we dat gaan doen."

Een van de respondenten geeft aan dat de crisis zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengt: "Nou je hebt ook kansen in de toekomst. Vanwege de financiële crisis krijgen de starters nu microkrediet. Dus je kunt het ook van de positieve kant bekijken, maar aan de andere kant hebben ook dit soort ontwikkelingen, ongewenste financiële ontwikkelingen effecten op de, ongewenste effecten op de ondernemer, die gaat sneller failliet. Minder mensen gaan buiten eten, of buiten wat kopen, minder uitgeven en je klanten betalen niet op tijd of jij kan niet op tijd betalen, waardoor er een deurwaarder op je af komt, dat je afhankelijk bent of wordt van anderen omdat zij weer dan in problemen komen, dus inderdaad macro-economische effecten kunnen zeer veel invloed hebben op ondernemerschap." Volgens de respondent wordt er in de wijk vanuit de professionele hoek nog niet geanticipeerd op genoemde problematiek.

Een andere respondent geeft aan dat op fysiek vlak in principe gedaan wordt wat in de SOK is afgesproken. Hoewel de gemeente aan het bezuinigen is, is Wielwijk daar nog niet in genoemd. Over wat wel de invloed gaat zijn van de economische crisis zegt de respondent ondermeer het volgende: "Nou ik denk ook dat we gewoon ondanks dat er wel gewoon een budget is voor de wijk dat, heel erg op de centjes moeten letten ook in het ontwerp, dat we heel erg creatief moeten gaan nadenken over dingen die wel willen doen, kunnen doen, door heel slim te ontwerpen, want ja herstructureren is gewoon heel duur." Verder

geconcretiseerd betekent dat: "Nou ik denk dat zowiezo in de ontwerpfase de nadruk op kostenoptimalisatie heel sterk, er zal heel sterk op het budget gestuurd worden denk ik. Het zou best kunnen dat bepaalde woningbouwprojecten vertraagd worden. Dat zou ik me kunnen voorstellen. (...) Dat heeft er ook mee te maken dat er een vrij hoog tempo is van ontwikkelen en dat dat misschien niet meer helemaal past bij de verkoopbaarheid in deze stad."

A3. Bezuinigingen (bij alle betrokken instanties)

Eén van de respondenten geeft aan dat er van verschillende kanten bezuinigingen worden verwacht: "De gemeente Dordrecht gaat minder geld van het rijk krijgen, Woonbron moet heel erg op de centjes letten, nou ja we krijgen een nieuwe regering die fors moet gaan bezuinigen. Het heeft effect op mensen zelf." Op de vraag wat de gevolgen daarvan voor Wielwijk zijn: "Ja het kan ook betekenen dat je bepaalde dingen niet meer gaat doen. Dat er überhaupt geen geld voor is. En ik weet dat dat vorig jaar bij Woonbron heel erg speelde, toen zaten ze met die crisis van SS Rotterdam, dus toen hebben ze opeens mocht er geen cent meer uit worden gegeven de laatste 4 maanden. Dus op het moment dat ik samenwerking zocht met Woonbron, voor potje dit en dat kreeg ik alleen nog maar nee. (...) Dus, hè dat zijn allemaal kleine activiteiten, maar ik denk wel dat die impact, misschien gaat het wel allemaal veel gefaseerder het fysieke programma uitgevoerd worden of wordt het allemaal wat minder ambitieus, of heeft het effect in de hoeveelheden woningen die verhuurd of verkocht gaan." Een andere respondent over de verwachte bezuinigingen: "Ja de neiging bestaat om te zeggen dat er natuurlijk in 2011 minder geld beschikbaar zal zijn en dat dit één van de laatste jaren is dat er zoveel mogelijk was dus dat in de uitvoering van projecten aan bekijbt zal gaan worden, de kwaliteit afneemt en dat bijvoorbeeld de extra dingen, kwaliteit in bijvoorbeeld misschien de buitenruimte wilt realiseren, of een onderdeel als duurzaamheid heel goed steeds in je uitvoering in je project verwerken, dat die kunnen sneuvelen of minder aandacht kunnen krijgen omdat de onderhandelingen nu wat steviger zullen gaan worden. Het is wel de verwachting. En ik denk toch dat de keuze om de kwaliteit hoog te houden die is er nog zeker. Maar dat zal wat meer pijn gaan doen om dat ook zo voor elkaar te krijgen." Op de vraag of men in staat is om dit te ondervangen antwoordt de respondent: "Ja, is daar nou een goed antwoord op te geven? Ik denk dat ze het zien aankomen, en dat ze hun best zullen doen om er toch zo'n goed mogelijk programma uit te halen en dat ze blijvend willen dat de bewoners ook betrokken blijven. Denk dat toch gewoon de ambitie is. Dus de intentie is volgens mij ook gewoon goed."

A4. Aflopende regelingen en/ programma's en eindigende subsidiestromen

Door veel respondenten is wel gerefereerd aan het feit dat het sociaal-economisch programma en het projectbureau Wielwijk een tijdelijk karakter hebben. Dat geldt ook voor (financiële) regelingen waar nu door sommigen van geprofitteerd wordt, die zijn er ook niet voor de eeuwigheid. En wat als dat allemaal afloopt?

Een van de respondenten hierover: "Dat programma, ongeacht wat voor college of weet ik het wat er nou is, dat stopt een keer. En dat is natuurlijk het spannende moment, en dan? Eigenlijk moeten wij er op een gegeven moment naartoe gaan werken dat alles weer in het reguliere werk wordt ingebed, maar ja, dat is natuurlijk nog wel een klus." Maar voor een deel blijkt dat al wel het geval: "Maar zij (beheerder gemeente en wijkmeester Woonbron, red.) geven allebei wel aan dat ze echt heel veel extra werk, met extra werk bezig zijn dan voorheen. Maar aan de andere kant geven ze ook weer aan van ja, maar ik denk als het sociaal programma stopt, vooral de opzichter van Woonbron, die heeft zoiets van ja dit

wordt gewoon mijn werkwijze, hè die heeft gewoon een omslag gehad in zijn werkwijze. In plaats van dat eerst alleen nog maar lampjes controleerde en allerlei controles uitvoerde in de portieken, kijkt hij nu veel breder naar de hele omgeving van de flat, en dan kijkt ie ook een stapje verder op de gemeentegrond"

Een andere respondent noemt de BOS-impuls (Buurt Onderwijs Sport) die stopt aan het eind van het kalenderjaar. "...in januari dan moet er wat nieuws zijn, maar daar is nog heel veel onduidelijkheid over, die BOS-impuls dat was een behoorlijke smak met geld. Sportbedrijf die heeft daar heel veel activiteiten voor op scholen in de wijk en dergelijke gedaan. (...) maar wij maken wel heel veel gebruik van dat geld dat daar in voorgaande jaren is vrijgekomen. Op het moment dat daar onduidelijkheid over is, dat merken wij wel heel erg degelijk."

B. Fysieke ontwikkelingen

B1. Gemengd beheer

De klanten van Woonbron zijn niet enkel meer kopers, steeds meer worden woningen uit hun bestand ook te koop aangeboden. Momenteel om zo de liquiditeitspositie te verbeteren, maar ook in het kader van de keuzevrijheid voor woonconsumenten. In het kader hiervan wordt het Te Woon concept aangeboden waarbij er voor de toekomstige bewoners de keus tussen huren of kopen van de woning bestaat, dit betekent: "...dat er steeds meer complexen dat we daar minder zeggenschap over zullen krijgen want dat betekent dat de vereniging van eigenaren in principe op dat moment leidend wordt in dat hele gebeuren. Is natuurlijk een totaal ander regie krijg je dan." Niet alleen de kopers zullen onderdeel uitmaken van de Vereniging van Eigenaren, ook huurders worden gestimuleerd daarin deel te nemen. "Woonbron heeft nu het standpunt van wij leggen ons in principe, als het bedrijfsbelang zich daar niet tegen verzet, stemmen wij altijd mee met de VVE." "Dus we zijn heel benieuwd hoe die ontwikkeling gaat lopen, of huurders daar überhaupt in geïnteresseerd zijn om in die VVE mee te gaan praten, maar wij doen in ieder geval een stapje terug. Dus wij zeggen nee wij geven jullie zelf de gelegenheid om mee te praten en ook mee te beslissen op die punten waarover je mag stemmen in de VVE." Over het beoogd effect: "Nou wat we willen is gewoon de invloed van de bewoner op zijn woonomgeving zo groot mogelijk maken. Hem daarbij betrekken, hem medeverantwoordelijk maken, we willen ook dat ie zich ook daardoor anders gaat gedragen ten opzichte van zijn omgeving." De respondent dat het systeem in de huidige toestand in staat is om deze dynamiek goed te doorstaan.

B2. Bouwprogramma andere partijen in Dordrecht

In § 4.4 zijn een aantal aanpassingen besproken. Eén ervan betrof de 'Aanpassing in fasering fysiek programma' (item G). Daar is genoemd dat één van de redenen van die aanpassing de bouwprogramma's van andere partijen in Dordrecht is geweest. Ook voor de toekomst blijft dit een belangrijke vorm van dynamiek, "wat gaan andere partijen in Dordrecht bouwen? Betekent dat dat mensen uit Wielwijk dan weg zullen trekken of is het juist andersom, doordat Wielwijk zo veel bouwt en andere wijken niet?" Respondent over hoe dit ondervangen wordt: "Nou wij proberen natuurlijk als Woonbron zelf, want wij hebben natuurlijk meer wijken hier, wij proberen natuurlijk onszelf geen concurrentie aan te doen. Wij proberen ons bouwprogramma ook een beetje af te stemmen op de nieuwbouw die we in Crabbehof of Krispijn gaan doen, om in ieder geval te zorgen dat we geen 300 appartement per jaar tegelijk gaan opleveren."

B3. Europese maatregel betreffende subsidiering voor bewoners met een inkomen > € 33.000

Ook Europese regelgeving lijkt zijn impact te gaan hebben op het fysieke programma, een respondent aan het woord: "...wat wel een gedoe gaat worden is natuurlijk dat hele gedoe met die Europese maatregel dat je geen subsidie meer kunt krijgen voor bewoners die meer dan 33.000 euro verdienen. Daar mogen wij dus geen geld meer voor lenen op een goedkope manier. En daar voorziet heel Nederland wel hele grote problemen mee. Dat betekent ook dat je in de iets duurdere huurwoningen heel moeilijk meer een rol kan spelen."

En even later vervolgd de respondent met: "...die maatregel is bedoeld om die concurrentie tussen woningcorporaties en particuliere markt om die gelijk te schakelen. Om te zeggen we geven die woningcorporatie geen voordeel meer boven die particuliere markt, dus op zich is dat wel een logische gedachte, maar het betekent wel dat met name de groepen tussen 33.000 euro en pak m beet 43 of 50.000 euro ja die komen op de nieuwe markt gewoon heel slecht aan bod straks en dat is juist die middengroep waar wij in Wielwijk op aan het mikken zijn." Als gevraagd wordt of er al geanticipeerd is op de nieuwe wetgeving die per 1 oktober 2010 van kracht is antwoordt de respondent: "Nee ik weet het ook niet precies en ik kreeg de indruk, maar ik heb het artikel ook pas zaterdag in de Volkskrant gelezen, daar stond het in, dat ik zoiets had van hoe lang loopt dit al en kennelijk is het wel besproken met partijen van tevoren, maar niemand heeft zich laten we zeggen de consequenties van die maatregel voldoende gerealiseerd en nu begint eigenlijk een beetje het besef te dagen van hallo, hé wat betekent dat? (...) Dus dat is iets waarvan ik denk dat is het nieuwste wolkje aan de horizon naast de economische crisis komt dat er nog eens overheen. Maar wat het precies gaat betekenen, ik laat het de geleerden uitzoeken."

B4. Nieuwbouw: wat voor mensen komen erin wonen

Een van de respondenten geeft aan dat voor hen de bewoning van de nieuwbouw van groot belang is voor de toekomstige ontwikkeling. Op de vraag wat zij verwachten antwoordt de respondent: "Nou ik hoop natuurlijk dat er heel veel tweeverdieners in komen, met, die kindertjes krijgen, en die heel veel behoefte hebben aan onderwijs. Er moeten gewoon kinderen in zo'n wijk zitten dan heb je scholen nodig. Dus voor ons is het wel een grote wens niet alleen maar appartementen te bouwen waar toch wat oudere mensen in gaan wonen, of hele jonge mensen die nog geen kinderen hebben, maar juist huizen waar gezinnetjes met kinderen in komen te wonen." Of ze in de huidige staat voldoende geëquipeerd zijn op de verwachte ontwikkeling geeft de respondent te kennen: "Het is nog niet zo super als dat ik het in gedachte heb, maar we hebben nu al voorschoolse naschoolse opvang, we hebben peuterspeelzaal, we hebben twee peuterspeelzalen bij ons erbij, dus wat dat betreft kunnen we al behoorlijk wat bieden. Maar het is nog niet zo een geoliede machine zoals dat wij voor ogen hebben dat er in de nieuwbouw moet staan. Waarbij het overleg tussen alle partners nog soepeler verloopt dan dat het nu al verloopt." Om wel die geoliede machine te worden is het volgende benodigd: "Ten eerste moeten wij heel helder onze plan wat we hebben van onze nieuwbouw, wat voor school we willen worden, moeten we heel duidelijk omschreven hebben. Nou dat plan dat staat op papier nu, en daar moeten we dus de bijpassende partners moeten we erbij zien te vinden. Of de partners die we nu al hebben moeten zich daar aan conformeren dat ze dat kunnen bieden. Op het moment dat we dat hebben, ja dan gaan we een heel stap de goede richting uit."

B5. Uitwerking (realiseren) van het fysieke programma

“Nou ja het meest zichtbare zal toch de uitwerking van het fysieke programma zijn, meer voortgang van sloop en nieuwbouw”, aldus één van de respondenten als hem gevraagd wordt naar verwachtingen voor de toekomstige ontwikkeling van Wielwijk. De respondent geeft aan dat de wijk daar klaar voor is maar wel plaatst hij een kritische kanttekening bij het proces er naartoe “ik vind dat aan de fysieke hoek nog te weinig met mensen gedeeld wordt”. Als toelichting hierop vertelt de respondent: “... ik denk dat je mensen moet, voortdurend moet kijken wat voor wijk willen we nou eigenlijk? Dus ik denk dat mensen wat te kiezen moeten hebben. (...) Ik zou het eigenlijk wel leuk vinden als, we hebben die wijkvisie, nodig dan eens 2 architecten uit (...) Laat daar eens wat ontstaan of gesprek of tegenspraak.” Volgens de respondent is dit nu niet het geval.

Een door meer respondenten vertolkt geluid en door één van de respondenten expliciet genoemde vorm van verwachte dynamiek is de vraag: “in hoeverre we onze ambities qua producties af kunnen maken t.o.v. de afzetbaarheid van de woningen in de huidige markt. Dus de markt moet binnen nu en twee jaar goed aantrekken willen we niet in de vertraging komen.”

Een andere respondent geeft in heel algemene bewoordingen aan dat er uiteraard wel positieve gevolgen beoogd zijn van zowel het sociaal-economisch als het fysiek programma, maar dat het maar afwachten is wat het werkelijke effect is.

Tot slot geeft een van de respondenten aan dat de fysieke voortgang van belang is om ook alle planonderdelen uit te kunnen voeren, de fysieke deelprojecten kennen onderling een grote mate van afhankelijkheid. Zo moet bijvoorbeeld de M.H. Trompweg verlegd worden naar de A16 om het Parklint te realiseren. Daarnaast geeft de respondent aan: “En ik denk dat dat ook psychologisch voor de bewoners heel belangrijk is om gewoon te laten zien dat we dit plan echt serieus nemen. En bovendien het is ook ruimtelijk gewoon belangrijk. Want als dat eenmaal gebeurd is kunnen we ook al die andere projecten langs het parklint zelf en al die nieuwe woonmilieus die we langs dat parklint gepland hebben, die kunnen dan gerealiseerd worden.”

B6. Dreiging verval na afronding fysieke herstructurering

Een van de respondenten geeft aan dat de mogelijkheid van verval bestaat na afronding van de fysieke herstructurering. De kern van de boodschap van de respondent is ‘dat het pas begint als het klaar is’. Volgens de respondent moet de fysieke herstructurering vastgehouden worden, dat je “...goed moet communiceren naar buiten toe, dat je niet meer de oude wijk bent.” Een beheerplan kan bijdragen aan het tegengaan van verval, de respondent denkt dat dit er ook al wel is voor het Admiraalsplein, maar weet het niet zeker.

C. Ontwikkelingen op het gebied van efficiency en effectiviteit*C1. Efficiëntieslag op gebied van samenwerken: nemen of laten liggen?*

Zoals al blijkt uit de score op variabele meervoudigheid (zie § 4.3.1) is er een vrij hoge mate van samenwerking binnen het programma. Een van de respondenten geeft aan dat het voor de toekomstige ontwikkeling van “enorm” belang is “dat de mensen die er werken dat ook echt samen doen en dat klinkt ook een beetje als een doodoener, als, als er heel veel mensen komen werken voor een bepaald project en dat is hun ding dan breekt de samenhang tussen hen, juist de samenhang geeft volgens mij iets extra’s waardoor je bewoners er ook mee krijgt.” In het verleden is dit wel eens onvoldoende het geval geweest volgens de respondent. Het systeem zou volgens de respondent onder de huidige

omstandigheden goed in staat moeten zijn om die verandering te realiseren want: "Ik geloof dat we gelukkig over de top heen zijn daar waar het betreft om vooral maar steeds voor elk ding maar iemand erbij te halen. Volgens mij zijn we dat voorbij". De respondent geeft aan hier ook wel eens zijn zorgen over uit te hebben gesproken bij de verantwoordelijk persoon. Daar wordt ook naar geluisterd en na verloop van tijd wordt ook gemotiveerd teruggekoppeld of er al dan niet iets aan gedaan is of wordt.

Een ander respondent geeft aan dat er momenteel al gewerkt wordt aan een stuk verbetering van de efficiency. Er is een visie geschreven over de dagbesteding van mensen en het gewenste voorzieningenniveau hierbij. Daarnaast is men ook bezig "een soort van programmaraad of voorzieningenraad op te zetten tussen scholen, wijkcentra, DWO, het Wielborg (?), sport en jongerenwerk, om daar afstemming in te vinden."

C2. Focus op duurzaamheid in sociaal programma

Veel van de zaken die vanuit het sociaal programma worden ondernomen worden in de hoofden van velen al snel verworvenheden, terwijl het altijd extra is geweest. Het sociaal programma en het Projectbureau Wielwijk hebben een tijdelijk karakter, maar het streven is wel om alle investeringen die gedaan worden een zo permanent mogelijke uitwerking te laten hebben. Voor de toekomst betekent dit volgens één van de respondenten: "Op het sociale deel verwacht ik dat we veel meer de komende jaren ons zullen gaan inzetten op het aanzwengelen van initiatieven die een duurzaamheid met zich meebrengen en die we in de initiatieffase moeten ondersteunen en daarna vanzelf gaan lopen. Dus ik denk dat we veel meer op impulsen zullen gaan werken, op het geven van impuls, dan dat we zullen blijven doorgaan met een werkmakelaar bijvoorbeeld. Het kan zijn dat de werkmakelaar door gaat maar dan zou die bijvoorbeeld de impuls moeten zijn dat ie vanuit de sociale dienst als vast onderdeel in dit soort wijken wordt ingezet. Dus er zullen, dat zal de trend veel meer zijn in mijn beleving." Wat nodig is om dit te realiseren is te lezen in de toelichting op dynamiek A1. Spanning in financiering Woonbron (zie § 4.5.1).

Ter aanvulling op deze verwachte dynamiek moet gezegd worden dat verschillende respondenten hun twijfel uiten over het blijvende effect van de werkzaamheden die zij uitvoeren. In de resultaten is dit nog niet expliciet naar voren gekomen, maar het is wel door diverse respondenten genoemd. Wat is het blijvende effect van de werkzaamheden die zij uitvoeren, de activiteiten die zij ondernemen en de initiatieven die ze ontplooiën? Alle respondenten beseffen dat het projectbureau en het programma tijdelijk zijn. Maar er is ook een respondent die heel nadrukkelijk heeft aangegeven dat zijn project absoluut een follow-up moet krijgen, omdat anders het effect verloren zal gaan. Een andere respondent geeft aan dat er in ieder geval nog enkele jaren nodig zijn om een blijvend effect te genereren. Respondenten hebben ongevraagd te kennen gegeven dat dit voor hen een punt van zorg of twijfel is.

C3. Strakkere sturing op efficiency en effectiviteit

Volgens één van de respondenten zal er in de toekomst strakker gestuurd worden op efficiency en effectiviteit. Momenteel wordt er een onderzoek uitgevoerd om de efficiency en effectiviteit van programma's te bepalen "en daar hoop ik duidelijke handvaten uit te krijgen". Achterliggende reden is: "Je hebt gewoon een stuk bewijslast, er zit maatschappelijk geld in en dat gaat met grote bakken tegelijk. En in de initiatieffase, in de eerste jaren vindt iedereen dat leuk en ontstaat er energie en op een gegeven moment wordt dat gewoon en gaat iedereen kijken van ja er gaat wel een miljoen per jaar in of 1.2. Ja wat doe je daar nou eigenlijk voor? En die vraag moet je goed kunnen beantwoorden. En ook van hoe doe je dat, dat één. En dan twee, en dat zit niet in dat onderzoek maar zal daar een

vervolg op zijn, van en doe je dat ook efficiënt genoeg in die zin in je organisatie. Heb je niet te zware projectleiders heb je niet teveel projectleiders rondlopen, geef je niet teveel uit aan je plankosten?"

Uit de toelichting op dynamiek A1. Spanning in financiering Woonbron (zie § 4.5.1), die ook hier opgaat, blijkt dat met name inspiratie en ondernemersgeest behulpzaam kunnen zijn om ook op dit punt tot een gepaste oplossing te komen in de toekomst.

Over het huidige onderzoek naar efficiency en effectiviteit zegt de respondent ook nog:

"...de adviezen die daar uit komen zullen we daar in meenemen (overwegen van formele aanpassingen, red.) om eigenlijk alle doelstellingen, outcome, output nog een keer helemaal te stroomlijnen."

D. Overig

D1. Inzet op thema gezondheid vanwege slechte scores in gezondheidsmonitor GGD

Een vorm van dynamiek die verwacht wordt door één van de respondenten is dat er ingezet moet worden en gaat worden op het thema gezondheid. Aanleiding zijn slechte scores in de gezondheidsmonitor van de GGD. Momenteel wordt de problematiek aangepakt samen met de GGD en het onderwijs door inzet op gezonde voeding en bewegen, maar in de toekomst moeten daar volgens de respondent meer partijen bij betrokken worden. Op de vraag of ook de middelen en voorzieningen toereikend zijn om de verwachte dynamiek in goede banen te leiden antwoordt de respondent: "Daar moeten partijen volgens mij met elkaar gaan stapelen om zo maar te zeggen. Als het onderwijs wat betaald, als de gemeente wat betaald, de woningbouw betaald iets en de WSO betaald iets dan denk ik dat je uiteindelijk zelfs nog met een bezuiniging wel nog veel beter programma kunt maken omdat je meer partijen hebt die hetzelfde doel nastreven. Ja ik denk dat dat wel iets is wat voor mekaar moet worden gebokst."

D2. Mogelijke spanning in samenleven verschillende inkomensgroepen

Een van de twee centrale doelstellingen in het programma van Wielwijk luidt: 'Tegengaan van de selectieve uitstroom van hogere inkomens en instroom van lagere inkomens in Dordrecht-West.' In het fysieke programma wordt ook gebouwd voor de verschillende inkomensklassen, niet alleen de lage inkomens. Een van de respondenten ziet een mogelijke vorm van dynamiek in de toekomst in het samenleven van mensen met verschillende inkomens. Zo geeft zij aan dat in Oud-Krispijn (ook een wijk in Dordrecht-West) de scheiding tussen allochtoon en autochtoon langzaam verdwenen is, maar er zich een nieuwe scheiding aftekende tussen mensen met lage inkomens, de autochtone bewoners "die er al zijn hele leven woont en er ook een bepaalde cultuur meedraagt" en de mensen met hoge(re) inkomens, veelal nieuwkomers. Waarbij het verschil in inkomen met name blijkt uit de woning waar de mensen in wonen. De respondent houdt rekening met de mogelijkheid dat "rijk en arm volstrekt langs elkaar heen gaan leven, of nog erger, zich afzet tegen elkaar. Maar eigenlijk zal het zo moeten zijn dat de verantwoording voor de leefomgeving, dat je die zowel uit de duurdere inkomensgroepen als de armere of de modalere, dat die toch de handen ineen slaan om voor die buurt zich verantwoordelijk te voelen."

De respondent geeft aan dat het van belang is hier de komende jaren, voordat de professionals uit de wijk trekken, aandacht aan te besteden. In hoeverre dat al gebeurt, is de respondent onbekend.

D3. Noodzaak: wijk positioneren o.b.v. een visie en een missie

De laatste verwachte dynamiek die wordt behandeld is niet enkel een verwachte dynamiek, het is ook een dynamiek waarvan de respondent hoopt dat die zich voor gaat doen omdat het naar zijn inzien noodzakelijk is voor een succesvolle ontwikkeling van Wielwijk. Het betreft de positionering van de wijk. "Wat is de kracht van Wielwijk, wat is je kracht? Hoe wil je je profileren? (...) Je kunt je profileren op zoveel manieren, maar je moet denk ik wel een visie hebben.", aldus de respondent. Een visie is er wel, maar volgens de respondent is die niet onderscheidend genoeg van andere wijken die ook aan het vernieuwen zijn. Op de vraag of de wijk ook over voldoende mogelijkheden beschikt om te komen tot een visie en een positionering antwoordt de respondent dat er altijd wel genoeg mensen met ideeën zijn, maar dat er een onpartijdig persoon van buiten de wijk nodig is om dit succesvol te doen. Deze persoon zou dan ook de andere wijken in Dordrecht-West moeten meenemen en streven naar synergetische voordelen en concurrentie tussen de wijken voorkomen.

B6.2 TOELICHTING RELATIE DYNAMIEK VERLEDEN & HEDEN EN VERWACHTE DYNAMIEK

Enkele vormen van dynamiek in verleden en heden (zie § 4.2) worden ook genoemd als dynamiek die de respondenten verwachten voor de toekomst. Onderstaand wordt aandacht besteed aan de dynamiek die zowel in verleden en heden als verwacht voor de toekomst is genoemd door respondenten. Er wordt een verklaring gezocht voor het voortduren of herhalen van de dynamiek.

Gemeentebestuur: 'we gaan de wijk aanpakken'

Deze dynamiek uit het verleden (A1) komt ook terug als verwacht voor de toekomst, zij het iets minder expliciet. In paragraaf 4.5.2 wordt de uitwerking van het fysiek programma besproken als verwachte dynamiek (B5). Eén van de respondenten geeft aan dat een aantal fysieke maatregelen die op relatief korte termijn gepland staan ook belangrijk zijn voor de verdere doorgang van het fysiek programma, omdat de planonderdelen een afhankelijkheidsrelatie hebben. Daarnaast geeft de betreffende respondent aan: "En ik denk dat dat ook psychologisch voor de bewoners heel belangrijk is om gewoon te laten zien dat we dit plan echt serieus nemen." Dus nog steeds is het van belang en van invloed op het verloop dat de bewoners vertrouwen hebben in de daadwerkelijke realisatie. Dit is in ieder geval om twee redenen logisch:

1. Gezien de hoge mate van participatie van bewoners in de aanpak die in Wielwijk wordt gehanteerd is een goede relatie met bewoners van evident belang (hoewel het voor de hand liggend is dat je dat altijd probeert na te streven)
2. De vertraging in het fysiek programma heeft het vertrouwen wel op het spel gezet en minder vanzelfsprekend gemaakt.

Om vertrouwen te winnen en behouden is dus continue investering daarin noodzakelijk, een impuls (dynamiek in verleden en heden en in de toekomst) kan hierin een belangrijke bijdrage leveren. Er is hier ook geen sprake van een voortdurende, maar van een terugkerende dynamiek.

Wielwijk Vogelaarwijk

De dynamiek die is veroorzaakt doordat Wielwijk Vogelaarwijk werd duurt ook voort in de toekomst. De overwegend positieve uitwerking van de dynamiek kent in de toekomst een schaduwzijde. Wat als het programma ten einde loopt, als er geen middelen meer komen uit

het programma? (verwachte dynamiek A4, 'Aflopende regelingen en programma's en eindigende subsidiestromen, zie § 4.5.1) De dynamiek in de toekomst is een logisch vervolg op de dynamiek die in het verleden is ontstaan. Er wordt geanticipeerd op de dynamiek in de toekomst, dit blijkt ondermeer uit de verwachte focus op duurzaamheid in het sociaal programma (zie verwachte dynamiek C2 in § 4.5.3)

Sterk toegenomen samenwerking en afstemming

Eén van de respondenten heeft aangegeven dat hij sterk toegenomen samenwerking en afstemming als belangrijke dynamiek heeft ervaren in het verleden (zie § 4.2.5). Tegelijkertijd is ook aangegeven dat heel veel andere respondenten juist een gebrek aan afstemming ervaren. Het is dus logisch dat men in de toekomst verwacht die efficiëntieslag wel te gaan maken (verwachte dynamiek C1 in § 4.5.3). Op basis van variabele meervoudigheid lijkt het ook mogelijk dat die verandering gerealiseerd wordt. Echter zijn de scores op meervoudigheid te zien als een voorwaarde die het mogelijk maakt om de gewenste afstemming te organiseren en, het biedt zeker geen garanties.

Economische crisis

De economische crisis is een dynamiek die door vrij veel respondenten is genoemd (zie tabel 4.1 in § 4.2). De crisis is een externe dynamiek waarvan de gevolgen doordringen in Wielwijk. Deze externe dynamiek heeft een mondiaal karakter. Gezien de omvang en de reikwijdte van de crisis is Wielwijk niet in staat om eigenstandig de oorzaak bij de kern te bestrijden. Wielwijk is niet in staat om het verloop van de dynamiek te beïnvloeden, dit maakt het ook logisch dat de dynamiek niet zo maar een halt toe te roepen is en dus in de toekomst ook nog merkbaar zal zijn.

Diverse bezuinigingen

In het verleden zijn bezuinigingen al een dynamiek geweest. De oorzaken die ten grondslag lagen aan de bezuinigingen liggen buiten Wielwijk. Ook hier is dus sprake van een externe dynamiek met invloed in Wielwijk. In de toekomst worden ook nog diverse bezuinigingen verwacht. En die verwachting is realistisch. De bezuinigingen in de toekomst komen veelal voort uit dezelfde oorzaken als de oorzaken die in het verleden aan de bezuinigingen ten grondslag lagen. Bovenstaand punt, de economische crisis, is een belangrijke noodzaak tot bezuiniging. Ondanks de mogelijkheden die het adaptief vermogen biedt en ondanks de mogelijkheid om aanpassingen te doen is het logisch dat deze dynamiek voortduurt in de toekomst.

Woningverkoop lastig

De lastige woningverkoop is een probleem dat grotendeels voortvloeit uit de crisis en daardoor een externe dynamiek is. De bouwprogramma's van andere partijen binnen Dordrecht kunnen, wanneer deze onvoldoende op elkaar zijn afgestemd, de verkoop nog lastiger maken. Op dit laatste is al geanticipeerd en, door de bouwprogramma's van anderen te volgen en dit mee te nemen in de afweging bij keuzes die gemaakt worden. Het feit dat het een externe dynamiek betreft maakt het onmogelijk de dynamiek te beheersen, vandaar dat het logisch is dat de dynamiek in de toekomst voort duurt. Uiteraard kan men proberen om de gevolgen te minimaliseren door het adaptief vermogen goed te benutten en eventuele aanpassingen te doen, maar dan nog zal de dynamiek niet te beheersen zijn.

B6.3 INTERNE OF EXTERNE DYNAMIEK

In paragraaf 4.5 is aangegeven welke dynamiek de respondenten voor de toekomst verwachten. In voorgaande paragraaf (5.3.3) is al gebleken dat veel van de terugkerende of voortdurende dynamiek externe dynamiek is die niet beheersbaar of stuurbaar is voor Wielwijk. In deze paragraaf zullen we voor de verwachte dynamiek ook een onderscheid maken naar interne en externe dynamiek.

Tabel 5.13

Verwachte dynamiek:

Intern of extern?

	Verwachte dynamiek	Intern of extern
A	Financiële perikelen	
A1	Spanning financiering Woonbron	Extern
A2	(uitwerking) economische crisis	Extern
A3	Bezuinigingen	Extern
A4	Aflopende regelingen, programma's en subsidiestromen	Extern
B	Fysieke ontwikkelingen	
B1	Gemengd beheer	Intern
B2	Bouwprogramma andere partijen Dordrecht-West	Extern
B3	Europese maatregel: subsidie inkomens > € 33.000,-	Extern
B4	Nieuwbouw: wat voor mensen komen erin	Extern
B5	Uitwerking (realiseren) van het fysieke programma	Intern (Extern)
B6	Dreiging verval na afronding fysieke herstructurering	Intern
C	Ontwikkelingen op het gebied van efficiency en effectiviteit	
C1	Efficiëntieslag op het gebied van samenwerken?	Intern
C2	Focus op duurzaamheid in het sociaal programma	Intern
C3	Strakkere sturing op efficiency en effectiviteit	Intern
D	Overig	
D1	Inzet op thema gezondheid n.a.v. slechte scores in monitor GGD	Intern
D2	Spanning samenleven verschillende inkomensgroepen	Intern
D3	Noodzaak positionering wijk o.b.v. visie en missie	Intern

De grijs gearceerde dynamiek, is de dynamiek zoals besproken in voorgaande paragraaf, die ook in het verleden al een rol speelde.

Interne dynamiek

De spanning in de financiering van Woonbron lijkt een interne dynamiek, maar het gaat hier om één derde deel van de financiering die door andere corporaties geïnvesteerd moet worden. Het is onzeker of dat ook daadwerkelijk gaat gebeuren, als gevolg van Europese regelgeving, hier is dus alsnog sprake van een externe dynamiek.

De uitwerking van het fysieke programma is een interne dynamiek, maar het verloop van het fysiek programma is ook sterk afhankelijk van externe factoren. De scheiding tussen intern en extern is dus erg diffuus hier. De interne dynamiek moet veelal door het systeem zelf op gang gebracht worden. Enkel de dreiging van verval is een ontwikkeling die juist door het uitblijven van actie tot stand komt. Het is goed denkbaar dat het in gang zetten van interne dynamiek gebeurt door een aanpassing. Het adaptief vermogen moet de aanpassing in goede banen leiden.

Externe dynamiek

Een aantal vormen van externe dynamiek is al in het verleden ontstaan of aan de orde geweest en keert naar verwachting terug in de toekomst. Desondanks hoeft deze dynamiek geen stabiel voortdurende beweging te zijn, maar kunnen nieuwe impulsen zich voordoen.

In paragraaf 5.3.3 blijkt al dat externe dynamiek niet te keren is binnen het systeem in Wielwijk. Voor de externe dynamiek is het adaptief vermogen heel belangrijk omdat deze dynamiek zich onverwacht kan voordoen. Aanpassingen kunnen zowel proactief als reactief worden gedaan, maar zullen hooguit effecten verminderen en nooit wegnemen. Net als bij interne dynamiek het geval is kunnen ook de aanpassingen in het kader van externe dynamiek zelf een bron van dynamiek zijn. Hiermee doet ook een aanpassing mogelijk een beroep op de dynamiek.

B6.4 IS SYSTEEM TOEGERUST OP VERWACHTE DYNAMIEK?

In het verleden is gebleken dat met name meervoudigheid en overtolligheid belangrijk zijn voor het adaptief vermogen en in mindere mate zelforganisatie. Ook in de toekomst is de verwachting dat meervoudigheid erg belangrijk is om veranderingen snel te communiceren in het systeem, breed uit te dragen en eventuele ongewenste effecten bij te sturen.

Nog steeds lijkt organisationeel leren niet erg belangrijk voor het adaptief vermogen. Wel is monitoring belangrijk om na te gaan of de maatregelen op het gebied van efficiency en effectiviteit ook het gewenste effect hebben.

Respondenten hebben vaak aangegeven dat zij verwachten dat het huidige systeem in staat moet zijn om met de dynamiek die hen te wachten staat om te gaan. Tekortkomingen of gewenste aanvullingen die genoemd zijn:

- § Inspiratie
- § Ondernemersmentaliteit
- § Financiële middelen (“blijven altijd een probleem in deze tijd”)
- § Onpartijdig persoon (voor visie, missie en positionering van de wijk)
- § Samenwerking en afstemming

Inspiratie zal vooral buiten Wielwijk ingewonnen moeten worden, het adaptief vermogen kan hier niet aan bijdragen. Ondernemersmentaliteit is misschien wel meer aanwezig of binnen handbereik dan vermoed wordt. Financiële middelen blijken ook in het verleden al afbreuk te hebben gedaan aan het adaptief vermogen, in de toekomst valt niet te verwachten dat het adaptief vermogen hier beter op geëquipeerd is. De onpartijdig persoon is vermoedelijk vrij eenvoudig in te schakelen. Mogelijkheden zijn er in ieder geval via respondenten die ook contacten buiten Wielwijk hebben. De samenwerking en afstemming moeten te realiseren zijn binnen het huidige systeem, er is een vrij hoge mate van adaptief vermogen als het gaat om relaties en ontmoeting, dus de kanalen om de samenwerking en afstemming tot stand te brengen zijn aanwezig. Van groot belang is de mentaliteit en bereidheid van de diverse betrokken personen en partijen om informatie te delen en intensiever samen te werken.