

Beter oud in Amsteldorp

Een *social lab* als brandstof
voor vernieuwing



*“Je moet leven, maar
dat moet je jezelf geven.”*

- Rietje, 93 jaar, bewoner Amsteldorp

Voorwoord

Het is de laatste dag van het Social Lab en er moet vandaag veel geregeld worden. De sfeer zit er lekker in, ondanks de vermoeidheid die er inmiddels flink is ingeslopen bij de teamleden. Avonden doorwerken om verhalen te verwerken en de lab-methodologie aan te scherpen zorgden voor weinig slaap afgelopen week. Het is de moeite waard, want vandaag zal een gedeelte van het eindresultaat zichtbaar worden tijdens de buurtmarkplaats en barbecue!

- Teamlid Amsteldorp

Juli 2014. Het is heerlijk zomers weer in de Amsterdamse wijk Amsteldorp. We zitten aan het pleintje in de schaduw van de boom. Elke ochtend, twee weken lang, komen we samen in een *social lab* als Team Amsteldorp met het doel nieuwe antwoorden te vinden op de vraag hoe je goed ouder wordt in deze wijk. Niet omdat deze wijk zo bijzonder is: het is een leuk wijkje in de schaduw van het Amstelstation. Maar omdat de vraag 'wat is goed ouder worden?' in tijden van grote verschuivingen in de zorgvoorzieningen, nodig gesteld moet worden.

We zijn een gezelschap bestaande uit Kennislanders, gemeenteambtenaren, professionals en buurtbewoners. Onze dag bestaat uit praten met bewoners, verhalen uitschrijven, het laten checken van verhalen en deze verhalen weer voorleggen aan anderen. Dagelijks, tijdens de teammeeting op het pleintje, kijken we terug op de voorgaande dag – en maken we nieuwe plannen voor de komende. Na een paar dagen voelen we ons comfortabel en al bijna onderdeel van de wijk. We lenen extra stoelen bij de buurman, lunchen in de tuin van de buurvrouw en rijden op de scootmobiel van Henk om flyers rond te brengen.

Het is een avontuur. Voor ons, de gemeente en de bewoners van Amsteldorp. Een lab opzetten in een wijk met echte mensen, echte vraagstukken en echte verhalen. Een lab dat samen met bewoners, professionals en bestuurders op zoek gaat naar nieuwe aanpakken voor een prangend vraagstuk. Een lab dat handvatten biedt voor een nieuwe, effectiever opererende overheid. Een lab dat experimenteren, reflecteren en leren op alle niveaus mogelijk maakt: voor bestuurders, professionals en bewoners. Deze publicatie doet verslag van dit avontuur. Hierin verkennen we de waarde van een *social lab* voor betere oplossingen in het sociale domein.

Dank Amsteldorp, voor de gastvrijheid, de lessen en het avontuur.

Chris Sigaloff, Thijs van Exel en Marlieke Kieboom

Quotes

Alle quotes in de linkerkolom van deze publicatie zijn ook te vinden op [deze blog](#).

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding: brandstof voor de toekomst	4
Leeswijzer	8
1. Kansen voor innovatie in de publieke sector	9
1.1. Uitdagingen decentralisaties	10
1.2. Wat is een <i>social lab</i> ?	14
1.3. Waarom een <i>social lab</i> ?	16
1.4. Werkende basisprincipes van een <i>social lab</i>	17
1.5. Waarom een <i>social lab</i> in Amsteldorp?	19
2. Opbrengsten van een <i>social lab</i> in Amsteldorp	23
2.1. Voor burgers: nieuwe relaties en initiatieven in de buurt	25
2.2. Voor het systeem: beter ondersteunen	27
2.3. Nieuwe aanpak voor maatschappelijke vernieuwing	37
3. Werkwijze van een <i>social lab</i>	39
3.1. Voordat een <i>social lab</i> begint	40
3.2. Tijdens een <i>social lab</i>	47
3.3. Ethiek van een <i>social lab</i>	52
4. Tot slot	55
Dankwoord	61
Auteurs	62
Over Kennisland	63

Inleiding: brandstof voor de toekomst

Naar een nieuwe relatie tussen burgers en de publieke sector

Idealiter leven we in een inclusieve, duurzame en sociale samenleving met een overheid die maatschappelijke vraagstukken kan ondersteunen met slim beleid, en met professionals die passende diensten leveren. Onze huidige verzorgingsstaat begint echter scheuren te vertonen en er vinden momenteel talloze verschuivingen plaats. Zo hebben we het volop over de 'participatiemaatschappij'¹, of de 'doe-democratie'² als nieuwe manieren van samenleven en -werken en wordt er binnen de gemeenten gesproken over de *kanteling* of *transitie*. De publieke sector³ is druk met het bedenken van nieuwe maatregelen en het organiseren van deze transitie, zoals de decentralisering van rijks-taken naar de gemeente, het optuigen van wijkteams, het trainen van professionals op

1 Participatiemaatschappij

Verhoeven, I. & Tonkens, E. (2013). [Talking Active Citizenship: Framing Welfare State Reform in England and the Netherlands](#), *Social Policy and Society*, 12, 415-426.

Hilhorst, P. & Van der Lans, J. (2014). [Ik heb niemand, ik zie niemand, niemand kan me helpen](#), *De Groene Amsterdammer*, 41.

2 Doe-democratie

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013). [Kabinetsnota Doe-Democratie](#), 09-07-2013.

3 Publieke sector

In deze publicatie benoemen we overheidsorganisaties (met ambtenaren en beleidsmakers) en semi-overheidsorganisaties (met professionals) onder de verzamelnaam: publieke sector.



Dagelijkse teammeeting op het pleinje.

het aanwakkeren van Eigen Kracht⁴ bij burgers en het snoeien van overheidsdiensten. Met alle spanningen en zorgen over banenverlies en bezuinigingen van dien.

Al deze nieuwe maatregelen doorbreken echter niet per se de bestaande orde, ze vormen eerder een dappere poging om een gebroken systeem te repareren⁵. Slaan we niet een belangrijke stap over? Als de burger inderdaad geacht wordt een veel grotere rol te spelen en niet meer voor elk wissewasje op de overheid kan rekenen, dan hebben we een nieuw toekomstbeeld nodig over de relatie tussen burgers en de publieke sector. Hoe willen en kunnen burgers samen met de publieke sector maatschappelijke vraagstukken aanpakken? Hoe kunnen we tot nieuwe verhoudingen komen tussen de formele instanties en informele netwerken, zoals hoogleraar Evelien Tonkens⁶ recentelijk betoogde?

Zo'n toekomstbeeld over een nieuwe relatie bedenken we niet vanaf de tekentafel, van bovenaf of vanuit een bestaand systeem. Het tekent zich af in de praktijk en begint bij mensen en hun verhalen. Wat drijft hen in het leven, wat ambiëren ze, en hoe willen en kunnen ze bijdragen aan de samenleving? Hun ervaringen, ideeën en kennis in hun eigen sociale omgeving vormen een startpunt voor een nieuw, groter verhaal waarin zij een nieuwe relatie vormen met de publieke sector. Zo krijgt zij een nieuw gezicht, met een vernieuwde mentaliteit, een andere gesprekstonen en gemoderniseerde besluitvormingsmodellen en procedures.

Maar hoe komen we daar? Een van de manieren, die ook internationaal⁷ navolging krijgt, is een *social innovation lab* (soms ook: *public sector innovation lab*, hierna kort te noemen: *social lab*). Het concept *social lab* is een afgeleide van experimentele labs in universiteiten en technische bedrijven. Ze bevinden zich niet in een gesloten, gecontroleerde omgeving, maar in een tijdelijke, afgebakende, maar toch uitnodigende ruimte midden in de praktijk (wijk, buurt, gemeenschap). Een *social lab* wordt bestierd door een multidisciplinair team bestaande uit burgers, professionals, vrijwilligers, ambtenaren. Door middel van diverse methodes worden (on)werkelijkheden zichtbaar en ter discussie gesteld. Zo werkt de methode om tot nieuwe inzichten, interacties en handelingsperspectieven te komen; zo tekent een toekomstbeeld zichzelf.

“Nu ben ik nog redelijk goed ter been, maar ik weet niet hoe het moet als dat niet meer zo is. Ik heb geen kinderen en de familie die ik heb woont buiten de stad. Er is niemand in de buurt die ik zou bellen als er iets met me aan de hand zou zijn, maar ik kom er wel hoor. Ik neem gewoon de bus of taxi naar het ziekenhuis.”

- Bewoner Amsteldorp

4 Eigen Kracht

Een term afgeleid van de Familie Group Conference (FGC) waarmee men beoogt dat gezinnen zelf de verantwoordelijkheid nemen om problemen op te lossen met behulp van hun sociale netwerk.

5 Repareren

Uit Schinkel, W. (2014, 20 september). [Hoe de revolutionaire hippies van toen de systeem-bevestigende managers van nu zijn geworden](#), De Correspondent.

Internationaal vindt Schinkel bijstand van bijvoorbeeld Evgeny Morozov, die het huidige solutionisme ziet als een gevaarlijke intellectuele tendens. Ook hij ziet oplossingen of maatregelen slechts als kleine verbeteringen in een falend systeem, die ons achterlaten met een tevreden, verdovend gevoel dat we de dingen net ietsje beter doen dan voorheen. Morozov waarschuwt om ons niet zo te focussen op oplossingen want zo verliezen we momentum voor echt radicale alternatieven.

6 Evelien Tonkens

Tonkens, E. (2014, 1 november) [Als de overheid zich terugtrekt participeren mensen juist minder](#), NRC Handelsblad.

7 Lab Matters

Kieboom, M. (2014). [Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories](#), Amsterdam: Kennisland.

In de zomer van 2014 zette Kennisland in samenwerking met de gemeente Amsterdam een *social lab* op in de wijk Amsteldorp rond de case 'goed ouder worden'. Het tot dan toe verlaten pleintje midden in Amsteldorp transformeerde zich tijdens het lab tot een informele ontmoetingsplek, terwijl het kantoortje van een woningbouwcorporatie diende als tijdelijke werkplek. Door de laagdrempeligheid en nabijheid van het lab werd het labteam van gemeenteambtenaren, professionals en mensen van Kennisland aangevuld met bewoners die mee op onderzoek uitgingen. Het lab stelde mensen in staat om zelf nieuwe interacties te creëren, en daarmee nieuwe initiatieven te nemen. Zo kwam een andere, meer activerende vraag centraler te staan: hoe kunnen we *beter* ouder worden?

“Ik blijf niet op mijn stoel zitten, dat ga ik niet doen. Als ik niet meer kan dan blijf ik niet hier in dit huis zitten, echt niet! Ik wil mensen zien, gezelligheid, ik wil niet alleen zitten.”

- Bewoner Amsteldorp

In twee weken tijd maakte het lab de tot dan toe onzichtbare verhalen zichtbaar, over hoe mensen beter ouder willen worden en welke gaten er vallen tussen de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van aangeboden zorg en welzijn. Het lab liet zien dat Amsteldorpers niet zozeer op zoek zijn naar een (materiële) oplossing voor hun problemen, maar zichzelf liever niet (alleen) zien als hulpbehoevende 'zorgklanten' van de overheid. Bewoners van Amsteldorp laten zien dat zij voornamelijk zelfstandig willen zijn en een vrije keuze willen hebben om al dan niet onderdeel van een gemeenschap te zijn, of om actief mee te doen. Daarin zoeken zij naar manieren om bij te kunnen dragen, om samen te leren en om samen nieuwe initiatieven verder te brengen. Het lab liet ook zien dat andere factoren dan zorg een hoofdrol spelen in goed ouder worden, zoals wonen en mobiliteit. Daarnaast liet het lab zien dat een herdefiniëring van rollen in een zorgsysteem nodig is: van een 'gewone' woningcorporatie tot een 'sociale voorpost' in de wijk.

Deze publicatie verkent de mogelijkheden van een *social lab* als kansrijk ontwerp voor blijvende vernieuwing, zowel in de leefwereld van burgers (de samenleving) als in de publieke sector (het faciliterende systeem). Met een lab worden wellicht kleine stappen gezet richting de toekomst, maar het zijn wel stappen die door alle betrokkenen zélf gezet worden. Alleen zo komen we samen tot inclusieve, democratische en duurzame vernieuwing.

Corrie en Dirk

Corrie (72) zal door een erfelijke ziekte steeds minder mobiel worden. Ze zit al 20 jaar in een rolstoel. Haar man Dirk is slecht ter been vanwege een herseninfarct. Voor Corrie is zelfstandigheid vooral niet op anderen leunen: "Goed ouder worden betekent voor mij dat ik zelf mijn boodschappen kan doen. Dat ik naar de koffie-, lunch- en bridgeclub kan gaan, en dat ik samen met Dirk zelfstandig kan wonen. Ik zou mijn dochter kunnen bellen, maar liever niet. Mijn ziekte is erfelijk, ik heb altijd voor mijn moeder gezorgd en achter haar rolstoel gelopen. Mijn man en kinderen klaagden wel dat ik er niet helemaal was, en dat wil ik anderen niet aandoen. Voor een griepje wil ik best bellen, dat is wat anders, maar structureel haar hulp vragen is voor mij geen optie." Corrie gaat regelmatig met de scootmobiel naar het VU Medisch Centrum, dat gaat prima. Ze krijgt allerlei diensten aangeboden, zoals ergotherapeutische aanpassingen voor thuis, zoals stangen in de gang om zich aan vast te houden. De revalidatiearts benoemt ook vaak dat er mogelijkheden zijn om het haar makkelijker te maken, maar Corrie schudt het liever van zich af zo lang het nog gaat. Zelfstandigheid gaat boven alles, maar ze voelt zich zeker 'in beeld'. Misschien wordt haar wel teveel aangeboden, vindt ze. "Maar, als je straks echt zelf zou moeten aangeven wat je nodig hebt, hoe weet je dan wat er is qua aanbod?" [Lees verder over Corrie en Dirk](#)

Het pleitje voor informele ontmoetingen.



Leeswijzer

“Vandaag heb ik aangebeld bij mevrouw Gerritsen, van wie ik via via hoorde dat ze ooit wel bij het Hoekhuis kwam, maar daar is ze al tijden niet meer gezien. Ik ben benieuwd naar haar motief om er niet meer heen te gaan. Het duurt een poosje voordat ik gestommel hoor achter de deur: “Wie is daar? Ik ben niet van plan om open te doen, hoor!”. Nadat ik haar verteld heb wat we als Team Amsteldorp aan het doen zijn, hoor ik nog steeds het wantrouwen in haar stem. Begrijpelijk. Als 85-jarige kan je maar beter op je hoede zijn.”

- Teamlid Amsteldorp

In **hoofdstuk 1** zetten we uiteen waarom wij denken dat innovatie van de publieke sector nodig is, en waarom en hoe een *social lab* een kansrijk ontwerp is.

In **hoofdstuk 2** vertellen we wat een gezamenlijke verkenning in Amsteldorp heeft opgeleverd. Welke knelpunten tussen beleef- en systeemwereld laat het *social lab* zien, en welke nieuwe handelingsperspectieven biedt het?

In **hoofdstuk 3** beschrijven we de methodologie die Kennisland heeft ontwikkeld voor het uitvoeren van een *social lab*. Hoe zet je een lab op, en wat doe je in een lab?

In **hoofdstuk 4** laten we tot slot een bewoner en een professional aan het woord, die – in eigen bewoordingen – aangeven wat de blijvende waarde is van een tijdelijk sociaal experiment.



1. Kansen voor innovatie in de publieke sector

1.1. Uitdagingen decentralisaties

De publieke sector wordt geconfronteerd met drie uitdagingen: ze krijgt meer verantwoordelijkheden, ze heeft minder geld te besteden en ze moet werken met complexere vraagstukken. Door groeiende (online) mogelijkheden voor burgers om zichzelf steeds decentraler te organiseren, neemt de invloed van de overheid verder af. Maar dit betekent niet dat de overheid niet meer nodig is. Economische en sociale ongelijkheden groeien en de samenleving fragmenteert: tussen arm en rijk, tussen hoog- en laagopgeleid, tussen genetwerkt en eenzaam.⁸ De publieke sector heeft juist nu een belangrijke taak om gelijke toegang tot onze publieke resources (zoals onderwijs, welzijn, zorg) te waarborgen. Maar hoe bewegen we naar de toekomst?

Eerst kijken we naar wat geschiedenis. Centrale sturing en aansluiting op een steeds meer decentraal georganiseerde samenleving is sinds de Tweede Wereldoorlog een dilemma. De eerst zo strak georganiseerde, verzuilde samenleving individualiseerde immers steeds meer en onze verzorgingsstaat kwam economisch onder druk te staan. In een poging de publieke dienstverlening te laten aansluiten op deze nieuwe maatschappelijke verhoudingen ging de overheid in de late jaren tachtig over op marktdenken en creëerde het 'producten' voor 'klanten'. Daarop kwam veel kritiek: de samenleving als 'marktplaats' voor producten van het overheidsbedrijf deed met termen als 'efficiency' en 'rendement' te weinig recht aan het publieke karakter van de diensten en aan de betrokkenheid en drijfveren van mensen.

De meest recente ontwikkeling is die van een hybride overheid⁹. Een hybride overheid stelt sociale netwerken centraal in het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Het ideaalbeeld daarvan is dus niet de burger als zorgbehoevende of als passieve consument, maar als participerende partner naast de overheid, maatschappelijke organisaties en marktpartijen. Dit beeld vindt sinds de Troonrede in 2013 zijn weerklank in het publieke

8 Fragmenterende samenleving

Piketty, T. (2014). [Capital in the Twenty-First Century](#), Harvard University Press.

9 Hybride overheid

Van der Lans, J. (2014). [Vijf reuzeproblemen die de decentralisaties moeten oplossen](#), OMOOC.



De verzorgingsstaat onder vuur

De Engelse jurist Beveridge schreef in 1942 een invloedrijk rapport, later bekend als The Beveridge Report, waarin hij de pijlers legde voor onze huidige verzorgingsstaat. Om de vijf grote sociale problemen - *the five giants* - aan te pakken (armoede, onwetendheid, ongezondheid, woningnood en werkloosheid) tuigde hij een set van overheidsmaatregelen op gefinancierd door belastinggeld. Ondanks het enorme succes van deze set maatregelen, die in 1943 ook in Nederland werden geïntroduceerd door de commissie van Rijn en de start was van de Nederlandse verzorgingsstaat, bemerkte Beveridge dat hij een fout had gemaakt. In zijn uitgangspunten was hij namelijk voorbijgegaan aan de rol en de kracht van burgers zelf. Ondanks dat hij een voorstander bleef van een sterke staat die verantwoordelijk was voor veel voorzieningen, was hij van mening dat er meer ruimte, kansen en stimulering moest komen voor initiatieven vanuit mensen zelf; initiatieven die in veel gevallen geen geld kosten maar wel in grote mate bijdragen aan het geluk en welzijn van mensen. Voor Beveridge was de verzorgingsstaat een middel om te komen tot een meer duurzame en sociale samenleving en niet een doel op zich. Aan het eind van zijn leven had hij het geloof in dit middel verloren. Ondanks dat de verzorgingsstaat een enorme boost heeft gegeven aan de welvaart en het welzijn van mensen zijn er ook enorme problemen ontstaan. Zo neemt de ongelijkheid tussen mensen toe, is er een grote afhankelijkheid gecreëerd van mensen richting de overheid, zijn de kosten van de verzorgingsstaat niet meer op te brengen en zijn er talloze nieuwe problemen ontstaan die sector-overschrijdend zijn, zoals ziekten als obesitas die in onze gespecialiseerde verzorgingsstaat slecht worden bediend. [Lees meer](#)

Dirk is boos. Na drie terugbeloftes in twee weken is hij nog steeds niet gebeld voor een reparatieafpraak. Dirk wil niet afhankelijk zijn van zorginstanties. Maar dat hele participatieverhaal ziet hij ook niet voor zich. “Eerst hebben ze alles geïnstitutionaliseerd en nu wordt het teruggedraaid. Ik vind het prima om wat met burens of kennissen te regelen, ook al zijn ze tweeverdieners en vaak niet thuis. Maar niet wanneer het aankomt op zaken waar ik echt afhankelijk van ben. Als ik mijn scootmobiel zelf zou kunnen repareren, dan had ik de scootmobiel niet nodig!”

- Bewoner Amsteldorp

debat: we zouden naar een ‘participatiesamenleving’ toe moeten, waarin genetwerkte burgers geen consument, maar medeproducent zijn in de uitvoering van beleid. Daarachter schuilt de gedachte dat de overheid zich tegen de achtergrond van escalerende kosten verder terug kan trekken, terwijl de burger op eigen kracht vooruitkomt.

De participatiesamenleving is in feite een moreel appel op de burger, bedoeld om meer betrokkenheid bij de publieke zaak tot stand te brengen. Om een succesvolle, participerende burger te zijn, moet de burger vooral ‘genetwerkt’ zijn. En hier gaat het participatiediscours mank. De voorwaarden voor de participatiesamenleving worden gesteld door de overheid, terwijl de verantwoordelijkheid voor het welslagen ervan bij de burger ligt. Zoals Hilhorst en van der Lans (2014) laten zien: deze redenering bijt in zijn eigen staart. Namelijk niet iedereen is genetwerkt, en niet iedereen wil of kan genetwerkt zijn. Zodra een ‘hulpklant’ zegt: ‘ik heb niemand, ik zie niemand, niemand kan me helpen’, staan zowel hulpverlener als ‘hulpklant’ alsnog voor dezelfde vraag: hoe nu verder?¹⁰

Deze tendens is herkenbaar uit de verhalen die we hebben opgehaald in Amsteldorp tijdens ons *social lab*. Uitvoerende professionals zien de negatieve effecten van de eigen-kracht-beweging: het vereist veel eigen (denk- en doe)kracht van zorgbehoevende mensen, kracht die er niet altijd is. Amsteldorpers geven te kennen dat ze hun hulpvraag zelf niet goed kunnen verwoorden, of schaamte hebben om te moeten terugvallen op hun familie, of bang zijn dat er teveel teruggevraagd wordt.

De ruimte die er is om te participeren (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk doen) is te nauw gedefinieerd en laat weinig aan de verbeelding over voor mensen om zelf te bedenken wat zij zouden willen bijdragen.

10 Hoe nu verder?

Hilhorst, P. & Van der Lans, J. (2014). [Ik heb niemand, ik zie niemand, niemand kan me helpen](#), De Groene Amsterdammer, 41.

Bewoner in Amsteldorp.



De visie en manier van werken in het huidige participatiediscours loopt daarmee de kans niet duurzaam of toekomstgericht te zijn. Internationaal is een beweging rond innovatie in de publieke sector gaande (zie het rapport *'The teams and funds making innovation happen in governments around the world'*). In Nederland blijft het echter (te) stil, terwijl juist de aanstormende decentralisaties kansen bieden om te innoveren richting een nieuwe relatie tussen de publieke sector en de samenleving. Zo is er een kans om de publieke sector niet alleen op papier en geografisch te herontwerpen, maar juist vanuit de leefwereld van burgers. Ook kunnen er in deze beweging nieuwe mechanismen ontworpen worden die beter in kaart brengen waar mensen tussen wal en schip (dreigen te) vallen en wat gedaan kan worden om dit te vermijden. Er is genoeg aanleiding voor een nieuw verhaal, een nieuwe verbeelding en vooral voor de ontwikke-



Decentralisatie

In de transitie gaan rijkstaken in het sociaal domein naar gemeenten, van centralisatie naar decentralisatie. Veranderingen in de Participatiewet, de overheveling van onderdelen uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de jeugdhulpverlening betekenen dat de gemeenten met minder geld (5 miljard) veel nieuwe verantwoordelijkheden krijgen.

Van Exel, T. (2014, 22 september). *De angst voor puinhoop is wél terecht*, Volkskrant, p. 22.

ling van nieuwe praktijken. Hoe kijken we verder dan de horizon? Hoe kunnen we nu al stappen zetten en daarvan leren? Hier is een nieuwe ruimte voor nodig om te kunnen experimenteren, en een nieuw instrumentarium: het *social lab*.

1.2. Wat is een *social lab*?

Een *social lab* is een experimenteer- en reflectieruimte waar burgers, professionals en bestuurders in de eigen realiteit op zoek gaan naar waar het schuurt en waar nieuwe vormen van samenwerkingen kunnen ontstaan rond maatschappelijke vraagstukken. Een *social lab* zoekt bewust vernieuwing op aan de grenzen van geldende systemen, patronen en relaties zodat bestaande werkelijkheden en verschillen zichtbaar worden en ter discussie worden gesteld. Zo wordt er gereflecteerd op ingesleten patronen en vanzelfsprekendheden, wordt de heersende orde blootgelegd en worden onderlinge relaties bespreekbaar. Dit maakt een *social lab* tot een plek van variëteit en dikwijls botsende logica's waar in een interactief proces praktijken voor een nieuwe, gewenste toekomst kunnen worden uitgetoet; een plek waar doen, onderzoeken en leren hand in hand gaan.

“Wat ik bijzonder vond aan het lab is dat we er allen lerend in stonden. Niemand was de expert; we waren elkaars partners. Dat maakte het sterk.”

- Teamlid Amsteldorp

Een lab hoeft niet eeuwig voort te duren; liever niet zelfs. Het heeft als functie om in een beschermde, gefaciliteerde omgeving bestaande structuren in beweging te brengen. Een lab moet geen doel op zich worden, noch een nieuwe politieke speler in het veld. Zodra nieuwe inzichten leiden tot nieuwe (inter)acties, en deze interacties zelfstandig verder kunnen, is een lab klaar.

Hoewel tijdelijk, is deze plek allerm minst vrijblijvend. Een *social lab* is geen simulatie buiten de werkelijkheid, zoals in een technisch of medisch lab. Het is niet afgesloten van de buitenwereld, maar bevindt zich juist in de werkelijkheid. Dit maakt het verre van vrijblijvend. Alles wat er in een *social lab* gebeurt beïnvloedt de realiteit, op positieve maar ook op negatieve wijze. De spanningen, conflicten en emoties die ontstaan zijn echt, zowel in beleving als in de consequenties. Dit maakt het opzetten van een lab niet iets waar lichtvoetig mee om kan worden gegaan. Er is bereidheid van alle betrokkenen nodig. Die bereidheid kan niet worden opgelegd, maar moet intrinsiek tot stand komen en ontstaat vanuit een gedeeld belang om vooruit te bewegen.



De lab-aanpak in een notendop

1. Inclusief: van gesloten expertteams naar open multidisciplinaire teams (met beleidsmakers, professionals en burgers);
2. Onderzoekend: van cijfers naar verhalen, gecreëerd door en geïnterpreteerd met burgers;
3. Actiegericht: van aanbevelingen naar experimenten in situ en nieuwe (inter)acties;
4. Buitenshuis: van het kantoor naar het veld;
5. Open: van vastomlijnd naar een methode waarin het hele team kan bijdragen aan vorm, inhoud en richting;
6. Goedkoop: van hoge kosten voor onderzoek en advies naar lagere kosten door gebruik te maken van lokale resources;
7. Support: van experts naar lerende begeleiders.

1.3. Waarom een *social lab*?

Maatschappelijke vraagstukken hangen aan elkaar in een complex web van onderlinge verbanden. Een ogenschijnlijk oppervlakkig maatschappelijk vraagstuk is vaak veel groter en vindt zijn wortels in andere (culturele, historische, politieke) vraagstukken. Het is makkelijk bewegen van het thema criminaliteit naar een groep veelplegers met een laag IQ, naar thema's als migrantengezinnen, armoede, misbruik en huiselijk geweld. Een park vol drugsverslaafden doet ons belanden in een lange geschiedenis van gebrekkige psychische zorg en omgangsvormen in families. Het effect dat zulke ingewikkelde, taai maatschappelijke vraagstukken kunnen voortbrengen is tweeledig: óf het veroorzaakt verlamming dat zich vertaalt in niets doen, óf het veroorzaakt een reflex om het vraagstuk per direct op te lossen.

In de reflex om het vraagstuk meteen te willen oplossen is er meestal geen gebrek aan kennis over bijvoorbeeld het falen van de verzorgingsstaat, de participatiesamenleving, en de dilemma's van de professional hierin. Er is eerder (kwalitatieve en kwantitatieve) kennis in overvloed. Maar hoe is die kennis tot stand gekomen? Was het een ingevlogen expert die vluchtig wat cijfers ophaalde en neerpende in een rapport, of een bevlogen ambtenaar die op basis van veldwerkbezoeken zijn beleid maakte? Wat is de bruikbaarheid van deze kennis in de weerbarstige praktijk? Een rapport biedt doorgaans geen nieuwe handelingsperspectieven of ondersteuning in de praktijk.

Een *social lab* biedt wel een antwoord op deze dilemma's. Ten eerste is het een vorm van inclusieve kennisproductie die recht doet aan de veelzijdigheid en complexiteit die de maatschappij laat zien. Een onderzoeksproces waarin *iedereen*, van bestuurder tot burger, een onderzoekende houding aanneemt zodat een gezamenlijke verkenning ontstaat tussen onderzoekers, burgers, professionals en beleidsmakers naar nieuwe handelingsperspectieven. Het blijft echter niet bij het produceren van collectieve kennis in een onderzoeksproces; het lab geeft ook handen en voeten aan deze nieuwe handelingsperspectieven in de praktijk. Door een gezamenlijke experimenteeruimte te creëren ontstaat eigenaarschap. Zo vormt een nieuwe relatie tussen de samenleving en de publieke sector zich in een *social lab* naar eigen inzicht.

1.4. Werkende basisprincipes van een *social lab*

In onze ambitie om maatschappelijke vraagstukken anders aan te pakken hebben we een methode ontwikkeld: een ontwerp dat het mogelijk maakt om van de oude situatie een stapje te zetten naar een nieuwe. Wat zijn volgens onze praktijkervaring in Amsteldorp de werkende basisprincipes van zo'n slim ontwerp? We noemen er hier drie. In hoofdstuk vier gaan we verder in op de manier waarop we deze principes vertalen naar de praktijk van een *social lab*.

Een lab is open en inclusief

In tegenstelling tot bij traditionele *Research & Development labs* (waar expertise, controle en geslotenheid centraal staan), zijn de muren van een *social lab* zo poreus mogelijk. Alleen op die manier krijgen labs denkpatronen, handelingen en relaties van groepen mensen in verschillende lagen van de samenleving in beweging. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat iedereen medeontwerper is van het lab en dat het uitmaakt waar en bij wie een vernieuwingsvraagstuk begint; het vraagstuk van een professional is bijvoorbeeld anders dan het vraagstuk van een bewoner in Amsteldorp.

Een lab is gericht op onderzoek én actie

Een lab moet uitnodigen om te onderzoeken en tot actie over te gaan met nieuwe mensen, in nieuwe vormen dan de bestaande. In een lab gaan we ervan uit dat er niet één waarheid bestaat in een maatschappelijk vraagstuk, maar een veelheid aan perspectieven. Hierdoor kunnen we in een lab niet werken met droge statistieken en sluitende modellen. We gebruiken in plaats daarvan actieonderzoek en verhalen, omdat ze ruimte en voorwaarden creëren om van verbeelding tot actie over te gaan.

Een lab speelt zich buiten af

Een lab moet recht doen aan de complexiteit van de buitenwereld: *"only variety beats variety"*, zegt William Ross Ashby¹¹. In de praktijk betekent dit dat een *social lab* niet kan bestaan bij de gratie van kantoorwanden binnen een afgeschermd locatie, maar het speelt zich af in de praktijk, waar complexiteit en verschillen bestaan, waar processen chaotisch zijn en er soms spanningen en ruzies ontstaan. Dit betekent dat leren en doen bij elkaar blijven zoals in een actieonderzoek, en niet uit elkaar worden getrokken in afgesloten, ingekaderde fases van onderzoeken, leren en doen.

11 William Ross Ashby

Zie ook [dit lemma](#) op Wikipedia.



1.5. Waarom een *social lab* in Amsteldorp?

“Zie je die twee zakken daar staan? Die zet ik ‘s nachts voor de deur. Oh, ik ben zo bang! Er is hier tweemaal ingebroken!”

- Bewoner Amsteldorp

“Ten oosten van de Weespertrekvaart en tussen de Hugo de Vrieslaan, de Goiseweg en sportpark Drieburg ligt Amsteldorp. Dit tuindorp bestaat uit De Wetbuurt en aan de noordzijde van de singel het Tuindorp Amstelstation. De Wetbuurt heeft een kleine historische kern, gebouwd rond 1900, met daaromheen woningen die voornamelijk dateren uit de jaren ‘20 en ‘50. Tuindorp Amstelstation is gebouwd in 1947 en 1948. Het is het laatste tuindorp dat in Amsterdam werd gerealiseerd. Net als in de andere tuindorpen is de woondichtheid door de toegepaste bouwwijze laag; hier staan ongeveer 35 woningen per hectare. Amsteldorp is een echte woonbuurt, met veel groen- en sportvoorzieningen, maar zonder veel bedrijvigheid en vrijwel zonder winkels. Het aantal inwoners bedraagt 2.630 in 2013 en dat zal ook de komende jaren nauwelijks veranderen. Samen met Tuindorp Frankendael en Betondorp is Amsteldorp een buurt waar het stadsdeel op wil focussen. De aandacht gaat vooral uit naar de zorg voor ouderen, de aanpak van de speeltuin en vervangende nieuwbouw van de basisschool, die straks de hoofdvestiging wordt van de Frankendaelschool.”

Uit: de Staat van Amsteldorp 2013¹²

Het verder cijfermatige rapport ‘De Staat van Amsteldorp 2013’ behandelt achtereenvolgens de thema’s bevolking, wonen, bedrijvigheid, voorzieningen, werk en inkomen, jeugd en onderwijs, en leefbaarheid en veiligheid. Hierbij wordt steeds vergeleken hoe Amsteldorp het doet ten opzichte van stadsdeel Oost en de gemeente Amsterdam.

12 Staat van Amsteldorp

Zie de [publicatie](#).

Soms zijn cijfers niet genoeg om te begrijpen wat er gaande is in een wijk of in een maatschappelijke vraagstuk om te weten hoe te handelen. Ambtenaren van stadsdeel Oost gaven aan zich, ondanks de positieve cijfers over bijvoorbeeld sociale cohesie, toch zorgen te maken over de wijk.



Sociale cohesie

Sociale cohesie als term is niet onproblematisch. Sinds de jaren '80 is er veel over gediscussieerd. De politicologe Body-Gendrot waarschuwt voor een te positieve belichting van sociale cohesie (2000: 82): 'Sociale cohesie wordt beschouwd als een doel, maar ook als een noodzaak als het gaat om 'local, good governance'. Body-Gendrot meent dat beschouwing van sociale cohesie binnen een collectief als 'noodzaak' leidt tot een tunnelvisie, waarin mensen die zich samen toeleggen op oplossingen overmatig worden geprezen voor hun initiatieven. Personen die zich niet of nauwelijks organiseren, worden dan als vanzelfsprekend genegeerd, of zelfs gedenigreed. Juist deze vernauwing verduistert volgens Body-Gendrot de werkelijke machtsverhoudingen en verantwoordelijkheden omdat mensen in benarde leefomstandigheden op deze manier zélf verantwoordelijk worden gehouden voor hun benarde situatie (2000: 80; zie ook Ferguson 1997: 132). Evenmin doet dit denkkader recht aan individuele empowermentstrategieën. We willen daarom waken voor eenzijdige interpretaties rond sociale cohesie en participatie. We willen graag te weten komen hoe mensen hun leven werkelijk regisseren dan wel zichzelf organiseren.

Door de relatief kwetsbare samenstelling van de wijk (veel bewoners op relatief hoge leeftijd met een laag inkomen) bestaat de kans dat juist hier mensen geraakt worden door de aanstaande decentralisaties en bezuinigingen, bijvoorbeeld op ouderenzorg. Wie valt in dit grijze gebied? Om deze reden gingen we in Amsteldorp op zoek naar de verhalen en ervaringen over beter ouder worden *achter* de cijfers.

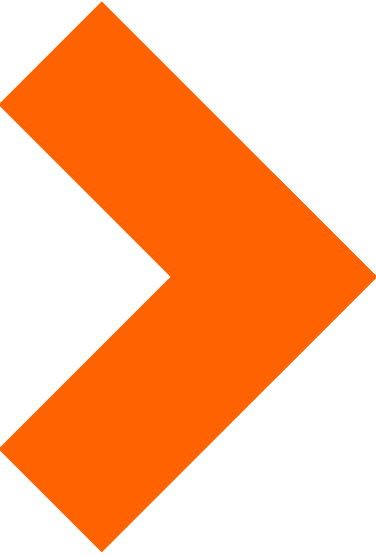


De Staat van Amsteldorp 2013 noemt:

- In Amsteldorp staan voornamelijk kleine, sociale huurwoningen. Bijna de helft van de woningen wordt tot de goedkope huurvoorraad gerekend. In de buurt wonen relatief veel ouderen en de komende jaren zal het aandeel 65-plussers verder toenemen.
- De bewoners kenmerken zich verder door een hoog aandeel laagopgeleiden en autochtonen, al daalt laatstgenoemde aandeel.
- Het aandeel minimahuishoudens is iets hoger dan gemiddeld en tegen de landelijke trend in neemt dit aandeel toe. Opvallend is dat het aandeel jongeren in de buurt dat opgroeit in minimahuishoudens beneden het gemiddelde ligt en afneemt.
- Bewoners zijn tevreden over hun buurt en geven deze gemiddeld een 7,9. Leefbaarheidsindicatoren voor verloedering, sociale cohesie en veiligheid zijn allemaal gunstiger dan gemiddeld. Over sociale cohesie in Amsteldorp: "Het rapportcijfer dat inwoners geven voor de sociale cohesie in de buurt is tussen 2010 en 2012 licht opgelopen van een 6,5 naar een 6,7. Dit cijfer ligt hoger dan gemiddeld voor Oost (5,9) en Amsterdam (5,7).
- De buurt telt relatief weinig kinderen en jongeren. Weinig bewoners ervaren jongerenoverlast. De Cito-score is in 2012 laag, maar deze kan sterk schommelen voor buurten met kleine aantallen deelnemers. Het aandeel voortijdige schoolverlaters in de buurt is gemiddeld.

Uit: de Staat van Amsteldorp 2013

Tussen feiten en percepties



In een aantal blogberichten lees ik dat sommige bewoners Amsteldorp een onveilige buurt vinden. Zo spreekt men over drugsmisbruik, verloedering, een grote instroom van mensen met een psychiatrische achtergrond en onvoldoende onderhoud in de openbare ruimte. De buurt wordt zelfs aangeduid als het afvoerputje van Amsterdam. Dit verbaast mij, want als kenner van de objectieve data en statistieken van Amsterdam herken ik dat beeld op veel punten niet. In het onlangs gepubliceerde onderzoek 'Wonen in Amsterdam' komt juist een ander beeld naar voren. Dit onderzoek, dat de gemeente elke twee jaar uitvoert, omvat een grootschalige enquête onder Amsterdammers naar hun ervaringen met wonen in de stad en geeft een goed beeld van hoe leefbaar bepaalde buurten zijn. De cijfers van het onderzoek uit 2013 laten zien dat Amsteldorp bovengemiddeld scoort in vergelijking tot van de rest van Amsterdam. Het gemiddelde rapportcijfer over Amsteldorp is een 7.8, wat betekent dat de buurt in dezelfde categorie valt als het Oostelijk Havengebied en verschillende delen van Zuid. Dit gegeven illustreert de duidelijke discrepantie tussen het beeld dat sommige bewoners hebben van de situatie in hun buurt en dat wat er daadwerkelijk aan de hand is. Dit maakt de percepties en ervaringen van buurtbewoners niet minder waar, maar we kunnen deze wel beter op waarde schatten aan de hand van het beschikbare cijfermateriaal. Ik denk dat het goed is om op een aantal belangrijke onderwerpen het gesprek met elkaar te voeren. Zo blijven beide werelden niet apart van bestaan, maar wordt het cijfermateriaal kwalitatief beter door de ervaringen, verhalen en percepties van buurtbewoners die de cijfers inkleuren.

- Teamlid Amsteldorp (Lees de blogpost '[Wat is waar?](#)')

2.
Opbrengsten
van een *social lab*
in Amsteldorp

“De afgelopen twee weken heb ik het lab van een afstandje gevolgd via de verhalen van mijn collega’s en via de verhalen op deze ‘blog’. Zo is het voor een buitenstaander die niet direct betrokken is bij de labsprint verrassend goed bij te houden hoe het team kennis verzamelt en hoe er wordt geleerd en geïnterpreteerd. Het legt de zogenaamde ‘learning curve’ in dit experiment mooi bloot.”

- Ambtenaar gemeente Amsterdam

Het doel van een lab is niet om oplossingen te creëren of deze op te schalen. De functie van het lab is om bestaande patronen op te rekken. Daar komen nieuwe verbindingen en nieuwe (geteste) initiatieven uit voort die gezamenlijk laten zien hoe een toekomstige relatie tussen burgers en het (overheids)systeem eruit kan komen te zien. Het genereren van verhalen bleek een duidelijke meerwaarde van een *social lab*. Door ‘*Feed Forward*’ (onze methode om verhalen vanuit burgers, professionals en ambtenaren op te halen, te ordenen en te genereren: zie hoofdstuk 4) worden verhalen bruikbare bronnen voor de toekomst. Verhalen maken duidelijk waar de praktijk aan het beleid schuurt. Verhalen maken het mogelijk voor bewoners om nieuwe mensen te ontmoeten, om tot actie over te gaan, om nieuwe plannen te ontwikkelen. De resultaten van een lab laten zich zien waar ze misschien niet verwacht worden!

In dit hoofdstuk laten we op drie niveaus zien dat een lab kennis en resultaten genereert die antwoorden geven op de vraag: hoe kunnen Amsteldorpers (maar ook andere ouderen) *beter* ouder worden?

1. Op het niveau van de burgers: hoe bewoners in Amsteldorp ‘goed ouder kunnen worden’;
2. Op het niveau van het systeem¹³: hoe organisaties ‘goed ouder worden’ beter kunnen ondersteunen;
3. Op het niveau van de aanpak: hoe samenwerken en kennis vergaren rond maatschappelijke vernieuwing beter gefaciliteerd kan worden.

13 Het systeem

Wij definiëren het systeem als de verzameling van alle overheids- en semi-overheidsorganisaties.

Statistieken

60 gepubliceerde verhalen (zie de [blog](#)), 40 opgeschreven gesprekken met 19 bewoners, 5 met de woningbouw, 5 met de gemeente, 4 met dienstverlenende welzijnsorganisaties en 7 met vrijwilligers(organisaties).

2.1. Voor burgers: nieuwe relaties en initiatieven in de buurt

Een van de belangrijkste resultaten van het lab zijn bestaande initiatieven en nieuwe ideeën van en voor burgers, waarin het lab een katalyserende werking heeft. Door mensen onderling te verbinden op grond van gedeelde interesses, ambities en relaties, ontstonden er in Amsteldorp nieuwe initiatieven zoals:

- Het idee om een pop-up-winkel te starten in een van de leegstaande winkelpandjes van de plaatselijke woningbouwcorporatie. Dit idee sluimerde al bij een aantal bewoners maar vond versnelling in het lab. Het zou uitkomst kunnen bieden aan het feit dat er nauwelijks winkels in de buurt zijn; ouderen moeten een eind lopen of met de bus of taxi naar de winkel.
- Anders dan folders, de telefoon en een gemeentekantoor zijn er weinig mogelijkheden om vanuit de wijk met de gemeente of professionals in gesprek te gaan. Ouderen zijn soms ook slecht ter been. Daarom organiseerden bewoners een buurtwandeling, zo nodig met de scooter of rollator, als terugkerende actie: bewoners nemen professionals en ambtenaren mee door de wijk om goede én slechte kanten te laten zien.
- Het ontbreekt aan laagdrempelige ontmoetingsplekken waar iedereen welkom is. Het pleintje aan het Buitenrustpad en de Manenburgstraat waar het lab zijn kwartier hield, is nieuw leven ingeblazen: het is gerenoveerd (al tijdens de twee weken) en opnieuw in gebruik genomen door bewoners als ontmoetingsplek. Bewoners willen verder in gesprek met de gemeente over de sociale functie van het pleintje voor jong en oud.

Meneer Özal zegt behoefte te hebben aan een makkelijk toegankelijke ontmoetingsplaats in de buurt. Hij zou daar zeker naartoe gaan om met anderen te praten, koffie te drinken, kranten te lezen, een spelletje te doen. Bovendien wil hij winkels terug in de buurt. Maar deze moeten dan wel betaalbaar zijn. De winkels die er tot voor kort waren vond hij te duur.

- Bewoner Amsteldorp

“Graag zou ik in de buurt een plek hebben waar je laagdrempelig en terloops mensen kan ontmoeten, een bar of zo. Vroeger zat hier een klussteam, dat was echt super. Je kon ze vragen voor kleine reparaties. Nu dit wegbezuinigd is weet ik niet zo gauw wie de band van mijn zonnescherm kan vervangen.”

- Bewoner Amsteldorp

“We stonden voorheen letterlijk met de rug naar de wijk. Maar dat is nu veranderd. We staan weer meer met ons gezicht naar de wijk. Hoe maken we contact en hoe halen we mensen in huis?”

- Werknemer Open Hof, Amsteldorp

- Er bestaat een wens vanuit de buurt en vanuit de Open Hof, het lokale verzorgingshuis, om de Open Hof nog opener te maken voor de buurt en meer contact tussen jongeren en ouderen te creëren. De marktplaats tijdens het lab genereerde hier ideeën voor, bijvoorbeeld een nieuwe maaltijdservice.
- Er leeft een gevoel van onveiligheid in de buurt, onder andere bij ouderen. De politie heeft moeite deze ouderen te bereiken. Tegelijkertijd heerst er ook een roddelcultuur (paradoxaal in de cijfers te zien; aangeduid met een hoge sociale cohesie): mensen houden elkaar gewild of ongewild goed in de gaten. Het doel is om van deze ‘negatieve combinatie’ een positieve combinatie maken, maar hiervoor is nog geen duidelijk initiatief geformuleerd.

Tijdens het social lab ontstonden er nieuwe relaties: tussen bewoners onderling, tussen bewoners en instanties, en tussen bewoners en onszelf als faciliterende organisatie. Wat opviel tijdens het lab is het enthousiasme en de bereidwilligheid van bewoners om mee te doen, om initiatief te nemen en om nieuwe dingen te doen. Zo werd het labteam continu aangevuld met buurtbewoners; zij filmden andere bewoners, stelden hun tuinmeubilair beschikbaar, hielpen mee met het organiseren van de buurtbarbecues en dachten mee in de lab-vergaderingen. Ook verbonden ze ons aan onbekende bewoners in de wijk en gingen ze met ons mee om nieuwe verhalen op te halen, deze zichtbaar te maken en opnieuw te creëren.



2.2. Voor het systeem: beter ondersteunen

Doordat professionals en ambtenaren met een blanco vraag ('Hoe is het om ouder te worden in Amsteldorp?') het veld in gingen, legden de verhalen van de bewoners bloot wat het systeem beter zou kunnen doen om bewoners effectiever te ondersteunen. De verhalen lieten een weerbarstige werkelijkheid zien – met blokkades die verandering tegenhouden. Een voorbeeld hiervan is de wederzijdse beeldvorming (over 'de burger', over het Meldpunt Zorg en Overlast, over 'de gemeente') waar men zich soms niet zo bewust van is, maar die vooruitgang wel in de weg zit.

Door de verhalen te volgen ontstonden er aanknopingspunten om blokkades te slechten. Een beleidsambtenaar ging met een bewoner en een Kennislander Amsteldorp uit, naar het grote politiekantoor aan de Linnaeusstraat. In het verhoorkamertje van de wijkagent hoorden we zijn plan van aanpak over het verbeteren van de veiligheid van eenzame ouderen (kwetsbaar voor oplichting aan de deur). De wijkagent gaf toe dat het lastig is om kwetsbare ouderen te bereiken: "We verspreiden elk jaar 2000 folders en organiseren bijeenkomsten. Maar daar tref ik altijd dezelfde veiligheidskaravaan: een vaste club 'gratis-sticker-en-koffie-ouderen' die buttons en tasjes willen. Hoe kom ik nou juist bij die kwetsbare groep voorbij de voordeur?". De wijkagent prees het initiatief van de bewoner. Er ontstond een spontane brainstorm over hoe eenzame ouderen beter bereikt kunnen worden. Hierdoor veranderde de beeldvorming van de bewoner over de politie en de agent leerde over wat bewoners werkelijk drijft, waar ze zelf graag verantwoordelijk voor willen zijn en wat ze verwachten van de overheid.

Het veiligheidsverhaal is een voorbeeld van hoe een verhaal kan leiden tot nieuwe verhalen, en dus tot nieuwe handelingsperspectieven. Tijdens het social lab in Amsteldorp kwamen drie duidelijke aanwijzingen naar voren over hoe het systeem beter en effectiever bewoners zou kunnen ondersteunen in hun wens om goed ouder te worden.

“Veel mensen zijn op zichzelf aangewezen; ze hebben een beperkt netwerk. Daarnaast accepteren ze niet gauw hulp van een instantie. Achter de voordeur komen is moeilijk, en bovendien wordt er verwacht dat mensen zelf aan de bel trekken. Maar doen ze dat wel? En wat doe je als mensen geen hulp willen?”

- Medewerker Meldpunt Zorg & Overlast

Kans 1: Dichten van de kloof tussen wat mensen krijgen, willen en kunnen

De hulpweigeraar

Een van de meest leerzame momenten tijdens het lab was een bezoek aan een oudere man die al ruim een half jaar geen warm water meer had. Zijn huis was sterk vervuild. Desondanks gaat het best goed met deze man: drie keer per week gaat hij naar een zorgboerderij, hij is niemand tot last en wordt in de gaten gehouden door verschillende instanties. De vraag rees of wij hier iets aan moesten doen. Direct ingrijpen is de natuurlijke reflex, maar daarmee gaan we voorbij aan wat deze man zelf graag wil. Hij staat bekend als een hulpweigeraar, iemand die vooral zijn eigen gang wil gaan en niet zit te wachten op advies van anderen. Aan de andere kant heerst er een maatschappelijke norm over acceptabele leefomstandigheden. Wie wordt in deze situatie aangewezen als verantwoordelijke? De overheid, wij, deze meneer zelf? En hoe komen we tot een duurzame oplossing, in plaats van weer een reflexmatige actie met resultaat op de korte termijn? Zie ook de [blogpost over 'de hulpweigeraar'](#).

- Teamlid Amsteldorp

In Amsteldorp blijkt er een kloof te bestaan tussen de diensten die mensen aangeboden krijgen enerzijds, en wat mensen zelf kunnen en willen anderzijds. Er is een groot zorgaanbod maar een gebrek aan menselijke maat. Ouderen in Amsteldorp gaven aan dat zij het vooral belangrijk vinden om onafhankelijk te zijn en niet zozeer behoefte hebben aan de diensten die ze aangeboden kregen vanuit de overheid. Deze diensten dragen eerder bij aan een gevoel 'zorgbehoevend' te zijn in plaats van dat ze hen in staat stellen om zo zelfstandig mogelijk te zijn.

Ondanks dat Agnes afhankelijk is van formele instanties en professionals in de zorg geeft ze aan het fijn te vinden om 'eigen baas' te zijn over haar leven. Haar eigen huis en vrijwilligersactiviteiten dragen bij aan een gevoel van autonomie. Door de hoeveelheid zorg die Agnes echter ontvangt, wordt ze door zorgverleners gezien als 'niet zelfstandig'. Deze verschillende percepties zijn beiden terecht, maar roepen de vraag op waar zelfstandig zijn eigenlijk om draait: het gevoel van de zorgbehoevende zelf de controle te hebben, of de urenindicatie van de zorgverlener?

- Teamlid Amsteldorp

De prangende vraag op dit moment is wat de participatiesamenleving voor de rol van beleidsmakers en maatschappelijke dienstverleners/professionals betekent; mensen die moeten laveren tussen systeem en samenleving in termen van beleid en nieuwe diensten, die de keuze moeten maken tussen iets doen of niets doen, tussen vasthouden en loslaten. Juist in het geval van de hulpweigeraar is het systeem erop gericht om in actie te komen, om hulp te bieden of de zorg over te nemen, terwijl de man in kwestie helemaal niet zit te wachten op al deze hulp; wat hij vooral wil is zelfstandig zijn. Het *social lab* liet door middel van de verhalen zien dat er vanuit de publieke sector aandacht besteed moet worden aan de eigen ideeën en opvattingen van bewoners, aan wat zij willen en nodig hebben, in plaats van aan het doorduwen van een vast aanbod. De professionals die hebben meegewerkt aan het *social lab* gaven te kennen dat deze nieuwe werkwijze hun perspectief op eigen hun rol heeft bijgesteld. Zij lieten dat ook tijdens het lab al zien door direct anders te handelen.

Tijdens het lab gingen we op zoek naar kapotte verbindingen (*disconnects*) die we bespraken met bewoners en professionals. *Disconnects* zijn de gaten die vallen tussen wens en realiteit, tussen leef- en systeemwereld en tussen organisaties. Op de volgende pagina een overzicht hiervan.



disconnects

1 week Team Amsteldorp

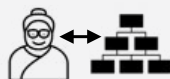
60 verhalen van bewoners, professionals, beleidsmakers

Inventarisatie kapotte verbindingen > *disconnects* tussen **wens en realiteit**, tussen **leef- en systeemwereld** en tussen **organisaties**.



Disconnects tussen mijn huidige situatie en mijn wensen

- "Ik wil van alles, maar weet niet goed hoe."
- "Ik ben het liefst volledig zelfstandig, maar heb wel zorg nodig."
- "Ik wil graag in contact komen met anderen, maar weet niet goed hoe."
- "Ik wil andere dingen in mijn leven en in de buurt, maar weet niet hoe ik dat voor elkaar moet krijgen."
- "Ik wil graag met mensen in contact komen, maar wil me niet binden en vastleggen."
- "Ik wil graag hulp, maar wil niet anderen tot last zijn of om hulp vragen."
- "Ik woon hier graag, maar voel me onveilig in de buurt."
- "Er zijn veel mogelijkheden om dingen te initiëren in de buurt, maar ik weet niet hoe ik dat alleen moet doen."
- "Elke keer ontstaan er groepjes waardoor ook weer anderen er buiten vallen."
- "Ik wil wel graag naar clubjes, maar hou niet van het geroddel."
- "Ik aanvaard hulp van burens, familie en vrijwilligers, maar word daardoor belemmerd om zelf dingen te ondernemen."
- "Ik voel me onveilig in de buurt, maar wel prettig in m'n huis."



Disconnects tussen mij en de instanties

- "Ik krijg aanbod van zaken die ik niet nodig heb, zoals fysiotherapie."
- "Er worden in deze buurt teveel mensen geplaatst op indicatie en dat doet de buurt geen goed."
- "Alleen als ik weet wat ik moet vragen, krijg ik hulp – maar ik weet niet goed wat ik nodig heb, of hoe ik het moet vragen."
- "Als ik klaag word ik niet teruggebeld."
- "Ik zou niet weten waar ik moet zijn als ik hulp nodig heb."
- "Ik durf niet te klagen uit angst voor represailles."
- "Het zou fijn als er voor me gekookt wordt, maar ik zal zeker niet gaan eten bij de Open Hof."
- "Volgens de instanties ben ik zorgbehoevend, maar ik wil juist zelfstandig wil zijn."
- "Als ik vanwege mijn gezondheid naar een benedenwoning moet, ga ik veel meer huur betalen."
- "'s Avonds is het hier onrustig, maar de politie komt niet eens kijken."
- "Ik ben in staat een informeel netwerk op te bouwen, maar niet in staat om formele instanties te benaderen als ik iets nodig heb."
- "Er wordt mij van alles aangeboden, maar ik wil geen bemoeienis."
- "Ik wil geen zorg, ik wil menselijk contact."
- "Degene die het meest kwetsbaar zijn worden het slechtst door de instanties bediend."
- "Politie bereikt onvoldoende mensen die 80+ zijn terwijl dit de grootste groep is waar oplichtpraktijken voorkomen."



Disconnects tussen organisaties onderling (formeel en informeel)

- "Bewonersorganisaties worden onvoldoende erkend door professionals."
- "Open Hof wil open zijn maar is gesloten."
- "Om dingen voor elkaar te krijgen als bewonersorganisatie moet je steeds meer gaan professionaliseren en schikken naar de eisen van de professionele instanties."
- "De organisaties in de buurt werken gebrekkig samen en informatie wordt onvoldoende gedeeld."
- "Hoe kun je een flexibel netwerk blijven en toch een speler van betekenis zijn?"
- "Financiering van zorg is pervers: declaratie o.b.v. aanwezigheid (AWBZ en DBC)."
- "Meldpunt Zorg & Overlast voelt soms als overbureaucratisch."
- "Professionals binnen de gemeente vertrouwen in de transformatie maar weten niet wat er gaat gebeuren en wat dit voor hen betekent."
- "Er is een behoefte aan meer vrijwilligers, maar de bureaucratiesering rondom vrijwilligers neemt toe."
- "Als professional wil ik meer dan ik mag en kan binnen de bestaande kaders."

Niet iedereen heeft belangstelling voor de activiteiten die Amsteldorp Actief onderneemt. Ze hebben geen zin, vinden het niet leuk, of weten niet van het bestaan af. Dit blijken niet de enige redenen te zijn. De groep actieve deelnemers zijn niet alleen deelnemers, maar is bovenal een groep. Een groep waarin geroddeld wordt, en waar geschreven en ongeschreven regels bestaan. Neem de koffieochtenden. Hier komen eigenlijk nooit nieuwe bewoners bij: “Nieuwe bezoekers mogen soms niet aan tafel komen zitten van de aanwezigen.” Er ontstaat dus een vaste kern waar sommige bewoners deel van uitmaken, maar ook waar sommige bewoners buiten vallen. Insluiting zorgt zo ook voor uitsluiting.

- Teamlid Amsteldorp

Kans 2: Focus op sterke en zwakke banden

Amsteldorp Actief

Amsteldorp Actief (AA) is een burgerinitiatief uit Amsteldorp en wordt geroemd als een van de goede voorbeelden van de participatiemaatschappij. AA organiseert bijvoorbeeld koffieochtenden voor ouderen en een project om tuinen schoon te houden. En dankzij een samenwerking tussen AA, stadsdeel Oost en Dynamo rijdt er een winkelwagen door de wijk zodat ouderen naar supermarkten in de buurt kunnen. Sinds kort komt Amsteldorp Actief samen in het zojuist verbouwde buurthuis ‘Het Hoekhuis’.

Lees meer over [Amsteldorp Actief](#).

De geldende opvatting van een ‘gezonde’ samenleving is dat er hechte banden bestaan tussen personen. Vanuit de overheid wordt dit aangeprezen onder de noemer sociale cohesie of sociaal kapitaal¹⁴ en wordt het aangaan van interactie gestimuleerd. Zo ook in Amsteldorp. De wijk wordt geroemd om zijn sterke sociale cohesie en het burgerinitiatief Amsteldorp Actief (zie de oranje box hierboven) wordt vaak aangehaald als voorbeeld van ‘hoe het moet’. Ook welzijnsorganisatie Dynamo en buurthuis Het Hoekhuis bieden een veelzijdig aanbod van (vrijwilligers)diensten waar oudere bewoners gebruik van kunnen maken, zoals koffieochtenden en hulp bij de financiën. Mensen die gebruik maken van deze diensten en aangesloten zijn bij de organisaties, zijn overwegend positief. Zulke hechte netwerken kennen echter ook nadelen. Sterke onderlinge banden (*insluiting*) zorgen namelijk ook voor sociale uitsluiting, met bijvoorbeeld roddels en afwijzingen. Daarnaast is er in Amsteldorp een vorm van ‘culturele selectie’, doordat de welzijnsinitiatieven voornamelijk worden georganiseerd door autochtone, seniore dames, met activiteiten die hun eigen culturele (leeftijds)groep aanspreken, zoals bijvoorbeeld Biodanza- en breiworkshops. De wijk kent echter een grote groep allochtone bewoners. Deze groepen mengen zich niet, terwijl racisme en discriminatie een terug-

14 Sociaal kapitaal

Zo'n hecht netwerk produceert namelijk veel sociaal kapitaal: er is een hoge mate van vertrouwen (ieder doet zijn deel, dus ik doe het mijne), er is een snelle en levendige uitwisseling van hulpbronnen en informatie en via de weg van sociale beïnvloeding neemt de groep positief gedrag en 'regels' van elkaar over. Burt, R. S. (2000). [Structural Holes versus Network Closure as Social Capital](#), University of Chicago and INSEAD.

Jo heeft een mantelzorger, Theo, van 65 jaar. Ze heeft Theo ontmoet via het Open Hof waar ze regelmatig komt. Theo is een eenzame man met een triest verhaal. Hij komt 7 dagen per week tweemaal daags bij Jo over de vloer. Hij zet koffie, doet de vaat en ze praten samen of kijken televisie. “De mensen denken er van alles over. Soms gaat hij pas weg als het donker is en dan denken ze dat ‘ie blijft. Van mij mogen ze denken. Theo is helemaal niet meer op de vrouwen, die heeft te veel meegemaakt.”

- Bewoner Amsteldorp

kerend, belangrijk thema is bij zowel autochtone als allochtone bewoners.

Het lab in Amsteldorp maakte zichtbaar dat een focus op het stimuleren van sterke banden te eenzijdig is. Er zullen altijd mensen zijn die geen onderdeel uit willen of kunnen maken van netwerken, en die al helemaal geen brug slaan tussen netwerken. Zo komen zij dus niet in aanraking met de ideeën, informatie of hulpbronnen die een netwerk biedt. Daarnaast betekent dit dat hun stem ook niet of nauwelijks gehoord wordt, als je niet actief op zoek gaat naar hun verhaal. Mensen met sterke onderlinge banden delen dezelfde bronnen van informatie en ideeën, en kunnen zo in een gesloten cirkeltje belanden waarin weinig nieuws tot stand komt, terwijl mensen juist via zwakke banden (niet-georganiseerde, vrijblijvende interacties) in aanraking komen met andere ideeën en hulpbronnen: de lijnen tussen individuen die geen onderdeel uitmaken van een (sociaal) netwerk.¹⁵

Het *social lab* dient als een vindplaats voor sterke en zwakke banden en als proeftuin voor de vraag hoe vanuit nieuw beleid en nieuwe diensten verbindingen met zwakke banden kunnen worden gemaakt. In Amsteldorp is er een begin gemaakt met een aantal nieuwe zwakke en sterke banden tussen organisaties, formeel en informeel (door bijvoorbeeld de rol en waarde van gebiedsbeheerder Georg ('Sjors') zichtbaar te maken voor de gemeente en een sociale-netwerkaart te maken met daarop formele en informele organisaties en initiatieven), en tussen individuele bewoners (door bijvoorbeeld het pleintje nieuw leven in te blazen als laagdrempelige ontmoetingsplek).

Naast *disconnects* zijn we tijdens het lab ook op zoek gegaan naar nieuwe manieren om de gaten te overbruggen. Dit noemen we *'triggers'*. Op volgende pagina de 'placemat'.

15 Strong ties / weak ties

Socioloog Mark Granovetter (1973) vertelt ons meer over deze theorie in [deze publicatie](#). Zijn theorie wordt bondig samengevat in [deze illustratie](#). (Bron)





triggers

1 week Team Amsteldorp

55 verhalen van bewoners, professionals, beleidsmakers

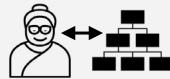
Inventarisatie kapotte verbindingen > disconnects tussen **wens en realiteit** tussen **leef- en systeemwereld** en tussen **organisaties**.



Overbruggingen tussen mijn huidige situatie en mijn wensen

aanname: te weinig persoonlijk contact met buurtgenoten ontlokt onwetendheid over de ander met negatieve speculaties als gevolg. Elkaar beter leren kennen schept een basis voor wederzijds begrip en verbondenheid en maakt het makkelijker om tot actie en nieuwe interacties te komen.

- Handelingsstrategieën van andere bewoners aanbieden ter inspiratie (verhalenbank met inzet van kinderen)
- Nieuwe ervaringen aanbieden (bv door kunstenaars)
- Coaching aanbieden vanuit andere bewoners
- Het makkelijker maken voor mensen om elkaar te leren kennen (verhalenbank, informele bijeenkomsten, buurtgesprekken, positief roddelen)
- Iedereen een hond (zie bv OPOEH online)
- Mensen prikkelen om activiteiten op te zetten (bijvoorbeeld met een *incentivesysteem*)
- Informele ontmoetingsplekken creëren in de wijk
- Café / Pop-up winkel gerund door bewoners voor bewoners incl. leerwerkplekken
- Nieuwe rol in de wijk: de *Go-Between* (een onafhankelijke verbinder)
- Straatvertegenwoordigers
- Buurttafel met agenda en buurtcommissies
- Een buurtkrantje gemaakt door bewoners
- Buurtmarktplaats waar vraag en aanbod samenkomen
- Een nieuw Amsteldorp buurtverhaal maken
- Amsteldorp Buurtsmoelenboek
- Kennismaking nieuwkomers : wat wil/kun jij bijdragen aan de buurt?
- Klussendienst



Overbruggingen tussen mij en de instanties

aanname: mensen krijgen dikwijls niet wat ze willen en krijgen wel wat ze niet willen als gevolg van te grote afstand tussen hen en de organisaties die onvoldoende op de hoogte zijn van de verhalen, drijfveren en wensen van mensen. Door instanties dichtbij de mensen te brengen zijn ze beter in staat vroeger te signaleren en maatwerk te leveren.

- Mensen achter de instanties zichtbaar maken
- 1 telefoonnummer voor vragen op alle terreinen, 1 loket in de buurt en een dynamisch overzicht van alle formele en informele netwerken (sociale kaart)
- Buddysysteem: meer 'ervaren' bewoners helpen anderen op weg met welzijns- en zorgvragen
- Vraagarticulatie: juiste (zorg)vraag helpen stellen (door inzet jongeren)
- 'Open Hof opener': aantrekkelijker en 'stigma-doorbrekend'
- Betere communicatie en begeleiding rond plaatsingsbeleid in de buurt
- Sjors+: inzet en erkenning van de voorpost van de buurt
- Aanwas vrijwilligers: procedure vergemakkelijken
- Vrijstelling van (service and verzekeringen) kosten als je zelf iets oppakt zoals tuin en of straat bijhouden
- Bepaalde diensten niet meer bieden
- Instanties meer laten samenwerken met sociale ondernemers, bewoners etc.
- Nieuwe financieringsmechanismen zoals buurtbegrotingen, crowdfundingplatformen
- Werken vanuit tevredenheidschecks (opgezet en afgenomen door bewoners) ipv klachten
- Afkijken bij *positive deviants* - daar waar het wel goed gaat, bv in Indische Buurt



Overbruggingen tussen organisaties onderling (formeel en informeel)

aanname: organisaties werken voor een deel langs elkaar heen, kunnen wegens een professionaliserings-verschil niet soepel met elkaar samenwerken. Kennis wisselwerkingen genereren tussen organisaties (formeel en informeel) zorgt voor wederzijds begrip en betere samenwerking.

- Sociale netwerkkaart maken met alle aanwezige organisaties (formeel en informeel) in de buurt.
- 1 dag per jaar ruilen van functie
- Safari voor professionals (op bezoek bij buurtinitiatieven – ook in andere buurten)
- Gezamenlijke trainingen o.b.v. elkaars expertise
- Verschillende organisaties bij elkaar brengen in dialoog om elkaars aannames te checken en te bediscussiëren
- Regulier overleg tussen alle betrokkenen in de buurt
- Versneld proeftuin opzetten nieuwe wijkaanpak
- Informeel ontmoet formeel bijeenkomsten
- Informele netwerken ondersteunen om op eigen benen te staan (bv advies organisatievormen)
- Openheid creëren rond geldstromen
- Professionals laten meelopen met bewonersorganisaties
- Privacywetgeving oprekken en dus meer informatie over bewoners delen tussen formele en informele organisaties.
- Standaard huisaanpassingen door verhuurder
- Woningcoöperaties evenredig verantwoordelijkheid geven voor wijkzorgteam (nu vaak sluitpost)

Kans 3: zorg voor minder vastomlijnde (geprofessionaliseerde) rollen in het systeem

Van bewonersinitiatief tot professionele organisatie?

Wat begint met twee actieve, ondernemende dames die zich graag willen inzetten voor hun geliefde buurt en vol met slimme praktische ideeën zitten, eindigt met subsidieregelingen, voorschriften en vrijwilligers die zich moeten aanmelden bij instanties. De gedachte van Amsteldorp Actief is dat onder deze kapstok verschillende activiteiten van de grond komen, projecten voor de buurt die gedragen worden door bewoners. Vanaf het begin liep het eigenlijk als een speer. Het begon met het project SOEN (schoon, opgeruimd en netjes), gesubsidieerd door de Stadsdeelwerf. Door uitgebreid onderzoek in de buurt met project I&C (informatie en communicatie) werd al snel duidelijk dat er veel behoefte in de wijk bestond aan eenzaamheidsbestrijding en hulp binnens- en buitenshuis. Hieruit ontstonden het project Groene Vingers, om mensen die dat niet zelf kunnen te helpen met het in orde houden van hun tuinen, het project Buurtgesprekken, letterlijk met mensen een praatje maken, met of zonder kopje thee, en de Koffieochtenden, georganiseerd in het Hoekhuis, waren bedoeld om mensen te enthousiasmeren om hun huis uit te komen, met of zonder begeleiding. Er bleek veel behoefte te zijn aan activiteit en aan vrijwilligers geen gebrek. Hierbij bleek ook van belang te zijn dat de vrijwilligers een kleine vergoeding ontvangen en zich sterk gewaardeerd voelen. Van het ene project ontstond het andere en zo groeide het netwerk.

De oprichtster verzucht: "We moesten eigenlijk een stichting worden en we hebben het er veelvuldig over gehad, maar er uiteindelijk niet voor gekozen. Ik ben dit gaan doen omdat ik het leuk vind om te bouwen, niet om een organisatie te leiden. Doordat Amsteldorp Actief nu geen stichting is zijn ze voor de financiering afhankelijk van externen en moeten ze zich aan procedures houden. De bureaucratie die daarbij hoort schrikt vrijwilligers af." Lees de blogpost '[Professionele vrijwilligers of vrijwillige professionals?](#)'.

Het lab liet zien dat de publieke sector goed is geworden in het differentiëren van diensten die antwoord bieden op verschillende 'problemen' in de maatschappij rond wonen, mobiliteit, veiligheid, ouderenzorg enzovoorts. Voor bijna alles is een dienst, een organisatie of een professional met een sterke focus op nieuwe materiële, tastbare oplossingen. Vooral (soms analfabete, digibete, niet-mobiele) ouderen vinden het moeilijk hierin hun weg te vinden. Professionals gaven aan zich aan zoveel omkaderd beleid en vaste regels te moeten houden dat zij de menselijke maat missen, alsmede de vrijheid om vraagstukken meer als geheel te benaderen (van wonen naar 'sociaal samen wonen'). Vrijwilligers die professionele taken overnemen ervaren de professionele voorwaarden waaraan zij moeten voldoen als ontmoedigend. Ze werken steeds meer *naast* professionals in bijvoorbeeld de zorg, waardoor zich een dilemma aandient: wie dient zich aan te passen aan wie?¹⁶ De professional is van mening dat hun professionaliteit dominant moet zijn in de contractering, terwijl dat negatief kan uitwerken op de vrijwilliger, die zich beperkt serieus genomen voelt. Hoe kunnen we actief burgerschap verwachten in combinatie met opgelegde professionalisering?

Amsteldorp Actief is een vrijwilligersclub die al jaren diverse diensten aanbiedt voor de buurt. Ze worden door de gemeente Amsterdam gezien als voorbeeld van de participatiesamenleving, maar met het succes kwam er ook steeds meer druk op de organisatie te staan om zich te professionaliseren. Zo moesten klanten van het Bloemetjesproject zich eerst aanmelden bij welzijnsorganisatie Dynamo en moesten vrijwilligers zich via

16 Wie?

Van Bochove, M., Tonkens, E. & Verplanke, L. (2014). [Kunnen we dat \(niet\) aan vrijwilligers overlaten?](#), Den Haag: Platform 31.

Passende zorg bieden aan kwetsbare ouderen is moeilijk, zegt Karin. “Je moet heel erg veel moeite doen om iemand uit zijn of haar situatie te halen. Het is makkelijk om te zeggen: we schakelen er vrijwilligers voor in. Dat gebeurt tegenwoordig vaak.” Karin heeft daar zo haar bedenkingen bij; er is soms echt specialistische zorg nodig, ook in situaties waarbij dat op het eerste gezicht niet zo lijkt. Ook vertrouwen is nodig. “Eén keer iemand treffen die het niet goed met ze voor heeft en ze accepteren nooit meer hulp.”

- Karin, welzijnsorganisatie Dynamo

Dynamo inschrijven¹⁷ om te kunnen aansluiten. Bovendien werd het om financiering te kunnen ontvangen noodzakelijk om van Amsteldorp Actief een stichting te maken. Hier voelden de oprichters weinig voor, ze waren tenslotte niet begonnen om een organisatie te runnen. Om deze reden vervult Dynamo nu de rol van penvoerder voor Amsteldorp Actief. Deze case laat het dilemma zien van bewonersinitiatieven; het systeem verlangt van dit soort netwerken dat ze zich transformeren tot professionele organisaties met alle gevolgen van dien, terwijl een kenmerk van bewonersinitiatieven juist is dat het losse, zichzelf organiserende netwerken zijn die opereren vanuit de logica van mensen in plaats van het systeem.

Een andere consequentie van het ‘professionaliseringsdenken’ is de strikte taakomschrijving die hoort bij een functie. Zo dient de wijkverpleegkundige zich tot zorgtaken te beperken en de thuiszorg tot de schoonmaak. Hierdoor lopen we kansen mis. Op het moment dat de strikte taakomschrijving wordt losgelaten, is veel meer mogelijk, zo toonde het lab aan. Juist door niet alleen als professional met een taakomschrijving te handelen, maar als een mens van vlees en bloed, is het mogelijk om meerdere rollen en taken in een persoon te verenigen. Plaatselijke woningbouwcorporatie Ymere geeft gebiedsbeheerder Georg de ruimte om naast het beheer van woningen en tuinen ook een sociale rol in de wijk te spelen. Georg is namelijk bij uitstek een toegankelijk aanspreekpunt. Hij heeft veel gevoel voor mensen en is bijna elke werkdag aanwezig in de buurt: in zijn kantoortje, of rijdend op zijn scooter door de wijk. Zo ziet en hoort hij veel en kan hij indien nodig verbindingen leggen tussen bewoners in de wijk, en tussen verschillende zorgdiensten. Hoe zou Georg zijn rol als sociale voorpost nog beter kunnen vervullen? En zijn er in de toekomst meer “Georgs” nodig?

Het is nodig om nieuwe perspectieven te formuleren omtrent het professionele kader van zorgaanbieders in de wijk. Niet het beoordelen van mensen op basis van een zelfredzaamheidsmatrix¹⁸, maar door werkelijk met mensen in gesprek te gaan en hen te zien in al hun diversiteit. Daar heeft het lab een bijdrage aan geleverd. Zo is er een

17 Dynamo

Vrijwilligersbeleid Dynamo (2013, maart).

18 Zelfredzaamheidsmatrix

De Zelfredzaamheids-Matrix (ZRM) is het instrument waarmee behandelaars, beleidsmakers en onderzoekers in de (openbare) gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en gerelateerde werkvelden, de mate van zelfredzaamheid van hun cliënten kunnen beoordelen.

Een voorbeeld voor het meldpunt? “De buurvrouw let op mij: we hebben een luxaflexafpraak. Zo’n alarmpje om mijn nek, daar doe ik niet aan, niks voor mij, ben je gek. Zij kijkt gewoon elke dag of ik mijn luxaflex omhoog doe. Als ik dat niet doe, dan komt ze even bij me kijken. Dat is de afspraak.”

- Bewoner Amsteldorp

“We moeten nu helemaal mee met dat ‘eigen kracht’, hè.”

- Bewoner Amsteldorp

nieuwe verbinding tot stand gekomen tussen de verschillende (zorg)professionals in de wijk en informele organisaties zoals Amsteldorp Actief. Het viel het labteam op dat er voornamelijk negatief wordt geframed in maatschappelijke uitdagingen, wat (passief) zeuren en klagen in de hand lijkt te werken. Een Meldpunt Zorg en Overlast van de gemeente of bij een woningbouwcorporatie is iets heel anders dan een ‘meldpunt goed ouder worden’.

2.3. Nieuwe aanpak voor maatschappelijke vernieuwing

Het experiment in Amsteldorp heeft, ondanks de korte tijd, veel kennis opgeleverd over de mogelijkheden van een lab om maatschappelijke vernieuwing te faciliteren tussen de samenleving en de publieke sector. Een leidend principe van het *social lab* is het beginnen bij mensen; een wezenlijk nieuwe opvatting van eigenaarschap. Dat geldt niet alleen voor het genereren van verhalen, maar ook voor het slechten van de blokkades die hierboven worden genoemd. De nieuwe opvatting van eigenaarschap en de rol die de overheid dientengevolge moet nemen verandert; signaleren en vervolgens uit handen nemen past niet meer. Om deze verschuiving te duiden bestaan talloze termen, zoals Eigen Kracht, zelforganisatie of *empowerment*.

De noodzaak om te oefenen met eigenaarschap werd zichtbaar in Amsteldorp. Een labteam leert eerst om eigenaarschap los te laten: waar het kon, oefende het met het uitstellen van eigen (voor)oordelen en handelen, en zag het zichzelf gedwongen

aannames bij te stellen. Tegelijkertijd is er in het veld genoeg eigenaarschap te bespeuren, soms zelfs over dezelfde kwesties: terwijl Ymere de bewoners aanspreekt op tekortschietend tuinonderhoud, springt Amsteldorp Actief in om mensen te helpen die daaraan geen gehoor kunnen geven. Tot slot waren er voorbeelden te zien waarbij juist een gebrek was aan eigenaarschap, bijvoorbeeld bij het ontplooiën van nieuwe initiatieven.

De verhalen en (nieuwe) verbindingen die een lab voortbrengt, geven samen aanleiding om nieuwe toekomstbeelden te scheppen voor een veranderende relatie tussen samenleving en de publieke sector, met het *social lab* als uitkijkpost. Soms gaat dit in de vorm van ideaalbeelden, waarmee inderdaad al wat 'geoefend' is; soms in de vorm van fascinaties, die als gids kunnen dienen voor de praktijk. Hoe zien die nieuwe verhoudingen eruit?

- Wat als we niet uitgaan van mensen als passieve consumenten die louter zorgbehoevend zijn, maar als mensen met wensen, aspiraties en capaciteiten?
- Wat als we niet kijken naar hoeveel mensen kosten, maar naar welke capaciteiten onaangeroerd blijven?
- Wat als de overheid niet zozeer de taak zou hebben om de problemen van mensen op te lossen, maar vooral het anticiperende en oplossende vermogen van mensen zelf te ondersteunen?
- Wat als de overheid een set randvoorwaarden creëert die het mogelijk maakt voor mensen om naar eigen inzicht te leven?

Om deze toekomstbeelden meer en degelijker gestalte te kunnen geven, zijn twee weken niet genoeg. Er is meer tijd nodig, en meer (en eerdere) betrokkenheid van *stakeholders* in het veld. Dat zijn lessen die we in hoofdstuk 4 uitgebreid aan bod laten komen.



3.

Werkwijze van
een *social lab*

3.1. Voordat een *social lab* begint

Hoe zien de werkprincipes van een *social lab* eruit in de praktijk? Er zijn in verschillende contexten variaties op te verzinnen¹⁹. We nodigen je dan ook vooral uit om je eigen toekomst te verbeelden, en je eigen lab uit te werken. In dit hoofdstuk laten we zien wat we zelf hebben geleerd over het opzetten van een *social lab* in Amsteldorp.

Aanleiding: Begin tussen cijfers en verhalen

Een maatschappelijk vraagstuk dat vanuit meerdere perspectieven leeft en tegenstrijdigheden laat zien, vanuit een *systeemwereld* (gemeente) maar ook vanuit een *leefwereld* (bewoners), heeft alle baat bij een tijdelijke duw. De combinatie van een gevoelde urgentie en onduidelijke handelingsperspectieven zorgt voor collectieve bereidheid om in beweging te komen.

In onze voorbereidende gesprekken met het Amsterdamse stadsdeel Oost vertelden participatiemakelaars Broer en Joke²⁰ over Amsteldorp. Amsteldorp komt in de cijfers naar voren als een fijne buurt, maar de cijfers laten ook een groot aantal senioren, veel sociale woningbouw en een zwakke lokale middenstand zien. Ook hun eigen ervaring als participatiemakelaars in de wijk deed hen afvragen: Hoe zou het leven eigenlijk zijn voor ouderen in de wijk? En hoe sluit de zorg hier (niet) op aan? Vanwege die vragen wilden we ook voor aanvang van het *social lab* de wijk in. We spraken ter voorbereiding met actieve bewonersinitiatieven en welzijnsorganisaties en ook met mensen op straat. De wijkbezoeken leverden verschillende interessante en ook tegenstrijdige perspectieven op.²¹ Volgens de Amsteldorpers is de buurt helemaal niet zo leefbaar voor bijvoorbeeld ouderen: ze voelen zich onveilig en eenzaam, er zijn geen winkels of gezellige cafés, en in plaats van sociale cohesie noemden zij een sterke (negatieve) roddelcultuur. Deze bevindingen waren interessant voor ons bij het starten van een *social lab*.

19 Nieuwe aanpakken

We staan zeker niet alleen in het ontwikkelen van nieuwe aanpakken. Er wordt in gemeentes geoefend met bijvoorbeeld sociale wijkteams en in initiatieven zoals SamenDoen. Door innovatieve, creatieve stadsdeelvoorzitters zoals Martien Kuitenbrouwer (Amsterdam-West) wordt er geëxperimenteerd met verhalen in plaats van cijfers. Internationaal zien we ook een beweging ontstaan, kijk maar eens naar [InWithForward](#) (Canada/Nederland), [MindLab](#) (Denemarken) en [SolutionsLab](#) (Canada). Lees meer: [Lab Matters](#), [Lab Craft](#).

20 Broer en Joke

De participatiemakelaar en gebiedsmanager van stadsdeel Oost/Watergraafsmeer zijn vaak fietsend lopend, pratend en luisterend aanwezig. Ze zijn veelvuldig in gesprek met bewoners in huiskamers, buurtcentra of -cafeetjes over onderwerpen die spelen in de buurt en vooral over initiatieven ter versterking van die buurten.

21 Buurtschouw en jatspel

Lees onze [blogpost over de buurtschouw](#) en het [verslag](#) over een ochtendje 'jatspel' en koffiedrinken met ouderen.

Vraagstuk: Formuleer een open vraag achter het vraagstuk

De juiste startvraag achter het vraagstuk formuleren is cruciaal. Er zijn namelijk vanuit verschillende perspectieven (bewoners, professionals, ambtenaren, vrijwilligers) veel vragen te stellen: Hoe sluiten de gemeentelijke diensten het beste aan bij de wensen, behoeften en leefwereld van de bewoners? Hoe zijn bewoners georganiseerd? Hoe kunnen zorgdiensten goedkoper worden aangeboden? Maar elk van deze vragen verraadt een perspectief, een belang van de vragensteller, bijvoorbeeld om te kunnen bezuinigen, of om te weten waar mensen nog beter georganiseerd kunnen worden. Het is juist belangrijk in het begin van een lab een zo neutraal mogelijke vraag te formuleren vanuit het 'eindgebruikers'-perspectief: zodat het palet aan perspectieven zo breed mogelijk is. Bijvoorbeeld rond het maatschappelijke vraagstuk ouder worden startten we met: hoe is het om 'goed ouder te worden' in Amsteldorp? Van daaruit gingen we verder met: hoe wilt u 'goed ouder worden', hoe kunt u 'beter ouder worden', welke tegenstrijdigheden bestaan er tussen wat gewenst is of ondernomen wordt, en hoe wordt er vanuit de gemeente en dienstverleners op ingespeeld?

Team: Contracteer een multidisciplinair team en doe voorbereidend werk

Een maatschappelijk vraagstuk is typisch van niemand in het bijzonder, maar heeft negatieve effecten op (een groep in) de samenleving. Deze groep is vaak echter niet draag- of koopkrachtig genoeg om het vraagstuk in beweging te brengen. Het is dus zaak om een brede coalitie te vormen tussen betrokken organisaties die geld, energie, tijd en moeite willen investeren. Het is cruciaal om hierin ook vanaf het begin bestuurders en politici actief te betrekken zodat ze kunnen leren op basis van praktijkervaringen. Het labteam is vervolgens een afspiegeling van deze coalitie, waarin afgevaardigden van de coalitie het labwerk uitvoeren, terwijl bestuurders of politici op geregelde momenten meekijken of -doen om het labwerk te ervaren en op basis daarvan systeemveranderingen door te voeren. Idealiter is er een faciliterende partij betrokken die de coalitie kan begeleiden.

In Amsteldorp was het team multidisciplinair: ambtenaren van stadsdeel Oost, Dienst Werk en Inkomen, de centrale stad, de GGD, Kennislanders en twee stagiairs die ons met filmervaring en antropologische achtergrond konden versterken.²² Het bleek belangrijk om een goed kernteam te hebben dat zich gedurende het hele lab gecom-

22 In een ideale wereld

Idealiter hadden we ook leden gehad van actieve bewonersorganisaties en hulpverlenende instanties, maar de tijd was te kort om zo'n brede coalitie te mobiliseren. In de toekomst zouden we dit zeker doen.

mitteerd voelt om mee te doen en mandaat heeft vanuit het management om mee te experimenteren en te leren. Verder kan de teamsamenstelling wel wat wisseling aan: van professional tot bewoner, niet iedereen had iedere dag de mogelijkheid om mee te doen.

Om een functioneel labteam te hebben is het belangrijk om de teamleden vooraf goed te briefen, bijvoorbeeld door middel van een workshop waarin samen een veldwerkgids²³ wordt doorgenomen en eventueel bijgesteld, en waar wordt geoefend met verhalen ophalen, opschrijven en checken. Een teammeeting helpt om de verwachtingen over het (creatieve, *agile*) proces te bespreken en af te stemmen, en om aannames over het vraagstuk te checken. Dit is ook een moment om bijvoorbeeld te oefenen met een open, lerende en onderzoekende houding in gesprekken. In het lab zijn mensen gewoon mensen, geen cliënten of klanten. Deze instelling vereist van het labteam om even uit de eigen rol te stappen door andere vragen te stellen, door te luisteren, kritiek op te nemen als advies en voorbereid te zijn op onverwachte plotwendingen en conflicten. Tot slot is het niet alleen leerzaam om vooraf te leren hoe verhalen kunnen worden gegenereerd, maar ook hoe ze te checken, en hoe ze op te schrijven en te publiceren.

23 Veldwerkgids

De veldwerkgids voor Amsteldorp bevatte een inleiding over Amsteldorp, uitleg over de labmethode, de onderzoeksvragen en aannames, onze methodiek over hoe je gesprekken aan kunt gaan, verhalen kunt rapporteren, en informatie over onderzoeksethiek.



De aannames over Amsteldorp:

- Door de sterke sociale cohesie in de wijk Amsteldorp hebben ouderen een vangnet dat ze helpt zelfstandig ouder worden; de gedroomde 'participatiesamenleving' wordt in Amsteldorp belichaamd.
- Sterke sociale netwerken helpen iemand zelfstandig oud te worden indien diegene mogelijkheden heeft ze te benutten.
- Sterke sociale cohesie betekent ook sociale uitsluiting.
- Ondanks een groot aantal aangeboden diensten, wetten en maatregelen vallen mensen tussen wal en schip. Deze mensen zijn onzichtbaar.
- Zelfstandigheid speelt een cruciale rol in het kwalitatief (goed) ouder worden van inwoners in Amsteldorp.

De meeting begint gelijk goed met een update over gisteren. Er is een gesprek van 2,5 uur geweest met professionals over hun visie op de wijk. Interessante observatie tijdens het gesprek is dat veel professionals Amsteldorp zien als een homogene gemeenschap (ouderen) terwijl de verhalen uit deze wijk een rijker en gevarieerder beeld laat zien. Daarnaast is er gisteren een lijst gemaakt met mensen waarmee we nog willen spreken, plus onderwerpen die nog aan bod moeten komen. De lijst met gesprekken vormt onze uitdaging voor deze week.

- Teamlid Amsteldorp

Locatie: vind een tijdelijk, laagdrempelig 'kantoor' midden in het vraagstuk

Geen lab zonder een sociale setting midden in de praktijk zodat het lab open en toegankelijk wordt voor iedereen. Gaat het vraagstuk over ouderenzorg, dan kan het lab zich niet afspelen op de tiende verdieping van een gemeentelijk kantoor. In Amsteldorp vonden we via de woningbouwcorporatie een fysieke plek om ons kantoor te houden, namelijk hun eigen lokale kantoor in de wijk. Het werd ons tijdelijke kantoor met een

Tips voor een effectief, energiek labteam:

- Er bestaat geen labteam zonder burgers, bewoners, eindgebruikers.
- Leg via bijvoorbeeld WhatsApp een communicatienetwerk aan; het stimuleert directe en open communicatie.
- Geef aandacht aan dieptepunten, vier hoogtepunten
- Vraag *commitment* van labteamleden; zij vragen permissie aan leidinggevenden
- Houd het management van een lab *lean*. Weinig *overhead*, slechts 1 vergadering per dag waarop we inventariseren (bereiken we de juiste mensen?), thema's ordenen, problemen bespreken, elkaar adviseren.



welkomstbordje aan de gevel: Team Amsteldorp: welkom! Vanuit deze plek organiseerden we laagdrempelige ontmoetingen met bekenden en onbekenden in de wijk om met ons mee te werken en denken. In het kantoor gold een gouden regel: buiten zijn als je buiten kunt zijn! Zo hadden we elke dag de buurttafel van 3 tot 4 uur 's middags op het pleintje en organiseerden we tweemaal een buurtbarbecue.

Feedback: organiseer *feedback loops* voor collectieve interpretatie

Zoals eerder genoemd, draait een lab om een nieuwe vorm van kennisproductie. Een vorm waar iedereen op elk gewenst moment aan kan bijdragen en feedback op kan geven. Hierdoor wordt het initiatief geen initiatief van experts, maar een breed gedragen, duurzaam proces dat voort kan duren als het lab officieel is beëindigd. Zo'n inclusieve vorm van kennisproductie komt niet vanzelf, er moeten bewuste momenten



Belangrijk voor een goed lab:

- Een corveeër: labdagen zijn intensief, elke dag is er iemand verantwoordelijk voor corvee, eten en drinken;
- Een A3-printer, papier, inkt;
- Een designer voor visueel duidelijke ontwerpen;
- Een goedwerkende internetverbinding;
- Een materieel budget om ad-hoc-zaken te kunnen kopen, van een waslijn tot het huren van een barbecue;
- Laptop, pen, opschrijfboekje en fotocamera;
- Online publieke blog met elke dag nieuwe verhalen.

en concrete, visuele methodes in het labproces worden ingebouwd om feedback uit te nodigen en te organiseren (bijvoorbeeld een lokale markt, een buurt-theaterstuk, een mobiele kunstinstallatie, een buurtwandeling, een huiskamergesprek, een film of documentaire). Amsteldorp heeft ons geleerd dat feedback op minimaal drie niveaus goed georganiseerd en verbonden moet worden:

1. Binnen het team

Binnen het team moet er bijvoorbeeld elke labdag een moment zijn voor overleg, feedback, en ruimte voor ieders ervaringen, zorgen en frustraties. Op deze manier kon in Amsteldorp het hele team elke dag bijdragen door tips, strategieën en ideeën te delen, en elke dag schreven we openlijk over onze meetings op onze blog.

2. In de wijk, met bewoners

In de wijk of plek waar het *social lab* wordt gehouden, moeten regelmatig momenten worden georganiseerd waarin wijk- of groepsbreed mensen worden uitgenodigd om feedback te geven op tussentijdse resultaten. Dat betekent dus ook dat de resultaten op een mooie, overzichtelijke manier moeten worden geordend. De interpretatie van die resultaten wordt niet bepaald of gestuurd door het labteam, maar juist door hen gefaciliteerd. Zij ondersteunen anderen (bijvoorbeeld bewoners) in het interpreteren van de resultaten.

Online hadden we de blog om zoveel mogelijk van ons werk direct te kunnen delen met elkaar, de bewoners en geïnteresseerden, zodat mensen direct konden reageren indien nodig. Offline organiseerden we in Amsteldorp buurtbarbecues, als laagdrempelige manier om mensen bij elkaar te brengen. We presenteerden er labverhalen op allerlei creatieve, visuele manieren: via film, via een verhalenwaslijn en via een kwartetspel.



Toen ik vroeg of ze iets konden noemen wat goed ging in de wijk bleef het eerst ijzingwekkend stil. Maar toen barstten de dames los. “In deze wijk gaat niks goed, jongen. Wij wonen hier al meer dan 15 jaar en in deze wijk is het al jaren één grote ellende.” Ik probeerde het anders aan te vliegen: “aangezien het allemaal niet deugt in deze wijk, wat willen jullie dan veranderen?”. Terwijl de ene dame heftig nee zat te schudden, vertolkte de ander de collectieve gedachte: “Zeg jij ‘t maar, jongen, wij hebben de moed allang op gegeven, sorry.” Mijn vertrouwen dat we hier een paar interessante wensen konden noteren zakte volledig weg.

- Teamlid Amsteldorp

Ook maakten buurtbewoners zelf filmpjes onder begeleiding van een professionele filmmaker²⁴.

Op deze manier kregen de bewoners inzicht in waar we mee bezig waren, lieten zij ons weten of we op de goede weg zaten of niet, en creëerde het materiaal nieuwe inzichten. Veel belangrijker was echter dat mensen elkaar ontmoetten en met eigen ogen zagen waar ze wel of niet aan konden bijdragen. Hier ontstond nieuwe energie en vormden zich nieuwe initiatieven. Dat was niet altijd even gemakkelijk.

3. Met de brede coalitie

Collectieve ordeningen, interpretatie en feedback van (tussentijdse) resultaten moet niet alleen met bewoners, maar ook met ‘het systeem’ plaatsvinden. Zo kan er op een efficiënte manier collectieve en politieke betrokkenheid gecreëerd worden voor (de aanpak van) het maatschappelijke vraagstuk. In Amsteldorp stelden we vooraf een reflectiegroep op die op ingeplande momenten met ons meekeek en ons van advies voorzag. Een reflectiegroep kan bestaan uit bestuurders (van bijvoorbeeld een zorggroep), lokale politici of een wethouder. In Amsteldorp organiseerden we met deze reflectiegroep een *ideation day*²⁵ nadat we onze eerste resultaten collectief hadden laten interpreteren door de wijk op de buurtbarbecue. Hieruit destilleerden we een helder rijtje *triggers* en *disconnects*²⁶ waar we met het reflectieteam verdieping en focus bij zochten. De reflectiegroep werd ook uitgenodigd op de cruciale momenten, zoals de afsluitende buurtbarbecue, zodat zij ook konden ervaren wat een lab teweegbrengt.

24 Filmmaker in het team

Deze filmmaker is [Jochem Smit](#), teamlid van het social lab.

25 Ideation day

Een co-creatief werkproces waarbij nieuwe inzichten en ideeën worden gegenereerd.

26 Disconnects

Zie pagina 30 voor een overzicht van *disconnects*.

3.2. Tijdens een *social lab*

Voor de kern van het uitvoeren van een lab heeft Kennisland op basis van onze ervaringen in Amsteldorp een eigen methode ontwikkeld.²⁷ We noemen deze methode *Feed Forward*.

Wat is *Feed Forward*?

Feed Forward is kort voor *Feedback to Go Forward*: het proces van samen verhalen genereren, ordenen en interpreteren dient als feedback om actie te kunnen ondernemen in de toekomst, daarom: *Feed Forward*. Het labteam brengt mensen samen in een interpretatieproces waarin paradoxen in (geschreven) verhaalvorm op tafel komen. Op deze manier ontstaan nieuwe inzichten en alternatieven voor dominante narratieven, ideeën en theorieën. De verhalen faciliteren vervolgens de acties om samen tot betere diensten te komen. *Feed Forward* gaat dus verder dan alleen het begrijpen, onderzoeken en opschrijven van een situatie: het samenbrengen en herinterpreteren van verhalen brengt actie teweeg. Door elkaar te betrekken in een onderzoeksproces komen we tot een werkelijk nieuw begrip van de geleefde werkelijkheid. Ook leggen we nieuwe contacten en worden ideeën gegeneerd en publiek bediscussieerd.

Feed Forward staat centraal in alle delen van het opzetten van een labproject: van het bepalen van de onderzoeks-/leervragen, hoe een project verder wordt vormgegeven in termen van strategie, het veldwerk, tot aan het opschrijven van de verhalen zelf en de interpretatie van de verhalen. Op deze manier wordt *Feed Forward* een voortdurende 'kennisonderhandeling'. Soms komt de kennisonderhandeling even stil te staan, bijvoorbeeld in een verhalenboek of in een rapport, of in een oplossingsrichting die we uitproberen.

De assumptie is dat we met *Feed Forward* in maatschappelijk uitdagingen tot nieuwe inzichten/perspectieven en acties/handelingen kunnen komen. Bestaande machtsstructuren produceren voornamelijk kennis die opgevraagd wordt door degenen met de middelen en de positie. Een voorbeeld is de beleidsmaker en/of dienstverlener die

27 Methode

Gebaseerd op kennis en inzichten uit het Europese onderzoeksprogramma Emergence by Design (grant agreement no. 284625), en op concepten uit actieonderzoek en antropologie (*collaborative ethnography*).

Zelfstandig zijn draagt mevrouw De Vries hoog in het vaandel. Dat zit er van jongs af aan in en dat maakte ze haar man ook wel duidelijk. Ze is dus ook niet van plan om haar vrijheid snel op te geven. Natuurlijk maakt ze zich wel eens zorgen over hoe het gaat als haar gezondheid minder wordt of als ze angstig is alleen in haar huis, maar dan spreekt ze zichzelf gewoon streng toe: “Doe normaal, trut”, zeg ik dan tegen mezelf, dat helpt. “Het heeft toch geen zin om veel te piekeren, Schiet je niks mee op.”

- Bewoner Amsteldorp

een opdracht uitschrijft aan onderzoekers van een universiteit (of onderzoeksbureau) om te onderzoeken wat bepaald beleid heeft betekend voor bijvoorbeeld bewoners. De bewoners worden geraadpleegd, maar zien de onderzoeksgegevens zelden terug. Noch mogen zij de onderzoeksgegevens zelf interpreteren en vervolgens helpen om nieuwe diensten te ontwikkelen. Een meer democratische, inclusieve manier van kennis produceren en analyseren kan helpen om bestaande machtsstructuren te doorbreken. *Feed Forward* kan bijvoorbeeld voorkomen dat onderzoekers alleen praten over hun favoriete onderwerpen, over dezelfde mensen, met dezelfde mensen.

In een lab betekent dit dat we eerst verhalen ophalen en opschrijven met een specifieke focus op burgers, eindgebruikers. Gaandeweg creëren we in het tweede deel van een lab de mogelijkheid om verhalen aan elkaar te rijgen en het grotere plaatje zichtbaar te maken. De verhalen laten gaten, of *disconnected* perspectieven zien die niet iedereen kan overzien. We helpen dus om tot een meer collectief begrip te komen van een situatie. Op basis daarvan stimuleren we het denken en het handelen van mensen in mogelijkheden. Zo ontstaan er in het derde deel van een lab momenten voor verbetering: we ondernemen actie in de praktijk op basis van de opgedane praktische inzichten. Een lab is in dit proces niet neutraal, en dat hoeft ook niet. Het lab verbindt mensen, oppert ideeën en interpretaties, verbindt bestaande kennis met nieuwe kennis. We zoeken naar het dominante plot, waarvan we de uitkomst al denken te weten, het bekende verhaal, en we zoeken naar alternatieve plots, vergeten verhalen, andere eendes van een verhaal.



Verhalen kunnen in dit leerproces op een paar manieren feedback vormen. We bespreken er hier twee. Ten eerste is er het gewoonweg onzichtbare volkse intelligentie zichtbaar maken: het verhaal van iemand anders dat jij nooit had kunnen bedenken laten zien. Verhalen tonen de wereld zoals ze misschien nog nooit was bedacht. Verhalen beantwoorden vragen waarvan we niet eens wisten dat we ze hadden kunnen stellen. Een tweede functie is dat verhalen van anderen of van jezelf op een manier terugzien of lezen, je percepties of aannames kunnen uitdagen zodat nieuwe mogelijkheden ontstaan. Verhalen zijn evaluatiegereedschap om verandering teweeg te brengen. Hieronder de stappen van *Feed Forward*:

1. Nieuwe verhalen genereren (met burgers/bewoners)

Laagdrempelige ontmoetingsplekken creëren, afspraken maken, op bezoek gaan, gesprek voeren, aantekeningen maken, gesprek opschrijven.

2. Verhalen interpreteren, checken, publiceren (met burgers/bewoners)

Teruggaan naar verhalenverteller, verhaal laten lezen, aanpassingen maken, confronterende moeilijkheden bespreken, publiceren.

Collectieve evaluatie: Collectief verhalen ordenen, thematiseren en focussen
Wanneer dezelfde uitdagingen en *gaps* terugkeren zijn er voldoende verhalen verzameld. Het is tijd om te ordenen en kansen te benoemen: eerst in het team en later ook met een collectieve interpretatie door alle verhalenvertellers en hun omgeving, bijvoorbeeld door de buurtbarbecue, maar ook met de reflectiegroep – zij zijn tenslotte beslissers in bestaande systemen. Vervolgens ordenen we op de resultaten opnieuw en besluit het labteam waar verhalen worden opgevolgd.

3. Verhalen najagen (bij organisaties, met burgers/bewoners)

Met het labteam en met verhalenvertellers (waar mogelijk) verhalen opvolgen en najagen.

In de verhalen worden instanties, diensten genoemd die er zijn of niet zijn. De meerwaarde van het lab zit in het uitleven van een nieuw verhaal: met de bewoner en de beleidsmaker op bezoek bij de politie om te praten over veiligheid, met de bewoner en de zorgprofessional op bezoek bij Meldpunt Zorg en Overlast. Ook deze verhalen worden opgeschreven, herlezen door de verhalenverteller en vervolgens gepubliceerd.

Collectieve evaluatie: Opnieuw een collectieve interpretatie (op bijvoorbeeld een buurtbijeenkomst) om verhalen te ordenen, inzichten genereren en kansen benoemen met bewoners en de brede coalitie, ditmaal gericht op het extraheren van nieuwe, kansrijke initiatieven die zijn voortgekomen uit de vervolgverhalen. De initiatieven kunnen nogmaals rekenen op collectieve feedback op bijvoorbeeld een nieuwe buurtbijeenkomst.

4. Interactie/samenwerking genereren (tussen organisaties en burgers/bewoners)

Een eerste zetje geven aan nieuwe initiatieven die zijn ontstaan door gesprekken te faciliteren, mee te denken en mogelijkheden te creëren, op hoger niveau politiek onderhandelen over nieuwe initiatieven en mogelijkheden, nieuwe procedures en besluitmodellen.

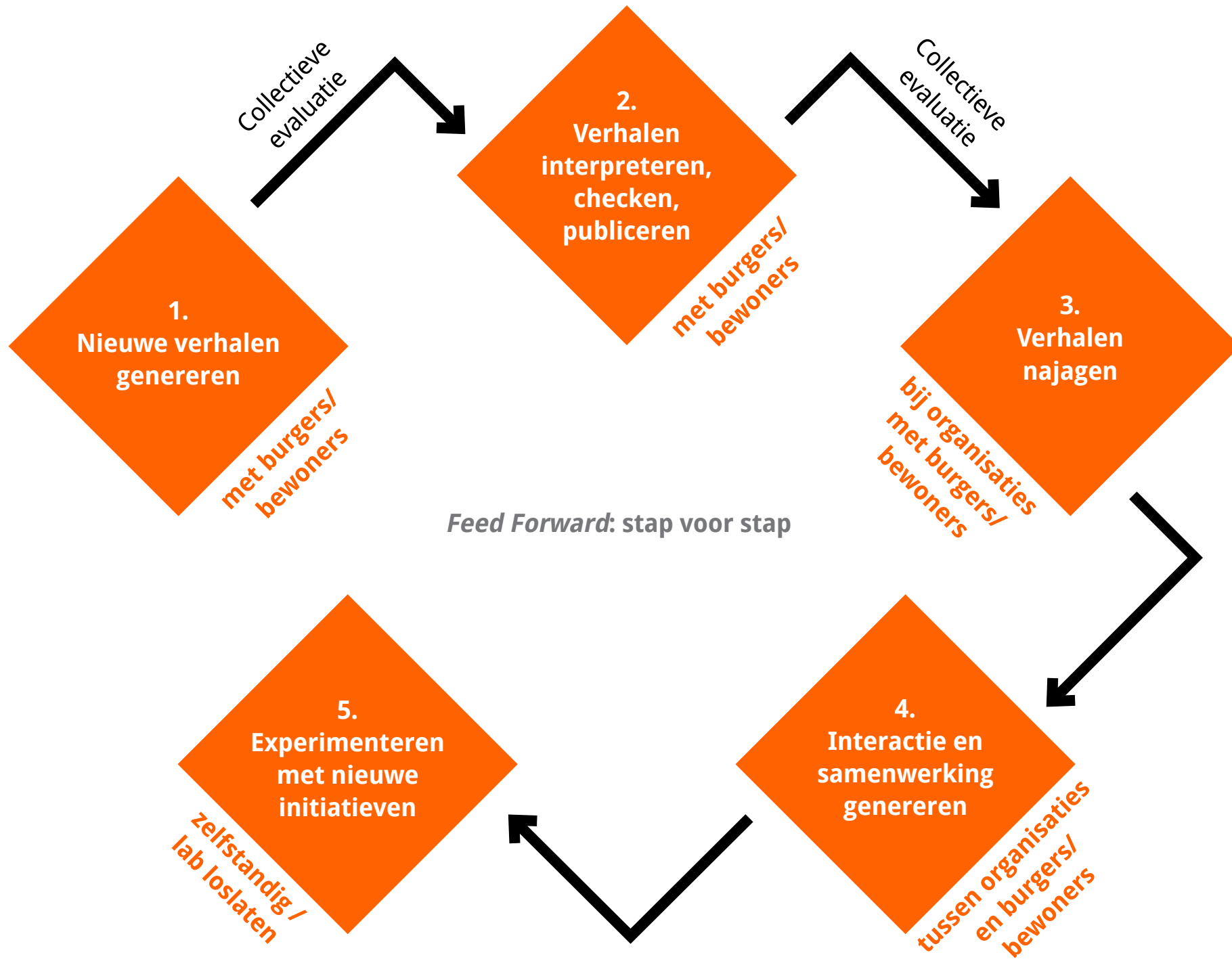
5. Experimenteren met nieuwe initiatieven (lab loslaten)

Hier laat het lab de praktijk los, de initiatieven en hun eigenaren vinden hun weg. De aandacht van het labteam gaat uit naar het creëren van een blijvende infrastructuur waarin de nieuwe initiatieven kunnen voortbestaan. Het labteam gaat uit elkaar, maar blijft op politiek niveau actief door de nieuwe verhalen (uit bijvoorbeeld Amsteldorp) uit te dragen op de werkplek.



Structuur labdag:

- Verslagen omzetten in verhalen, checken met verhalenverteller, publiceren
- Verhalen zo nodig opvolgen en nieuwe (inter)acties faciliteren
- Een 1-uur-durende teammeeting en verslag online met daarin:
 1. terugblik op gisteren: vragen, dilemma's, luisteren naar elk teamlid en zijn/haar behoeftes
 2. ordening van thema's
 3. wie missen we, met wie afspraken maken?
 4. lijst van acties



3.3. Ethiek van een *social lab*

“Wat gisteren voor stress zorgde is dat (niet voor de eerste keer) geïnterviewden niet tevreden waren met hoe we hun verhaal hebben weergegeven. Er ontstaan zelfs spanningen tussen bewoners door een van de verhalen die op de blog gepubliceerd is. Chris gaat vanmiddag nog met de geïnterviewden achter de computer zitten om het verhaal te checken en aan te passen.”

- Teamlid Amsteldorp

Tijdens het *social lab* in Amsteldorp zagen we dat een lab een energiek proces is waarin veel gebeurt. De meeste gebeurtenissen zijn positief, maar omdat we in een serieus, sociaal maatschappelijk vraagstuk opereren, breekt de aanpak ook oud zeer open. Door het genereren van verhalen die voor iedereen toegankelijk waren, zagen we burenruzies die weer oplaaien, kwam er gevoeligheid naar boven over moeilijke werkelaties en ontstonden er nieuwe onenigheden over de opbloeiende initiatieven. We weten van tevoren niet of een openbaar gemaakt verhaal bij iedereen in goede aarde zal vallen. Hoe zullen mensen in de naaste omgeving, zoals burens of de baas, reageren? Er kan persoonlijke of reputatieschade ontstaan. Bijvoorbeeld:

- Spanning tussen bewoners: “Ik wil geen publicatie meer van mijn verhaal, ik wil niet opnieuw ruzie met mijn burens. Het wakkert roddels aan.”
- Spanning tussen organisaties: “Jij mag daar niet over praten, want daar ben je niet van.”
- Spanning tussen werknemer en werkgever: “Ik ben bang voor reputatieschade, om mijn baan te verliezen.”

We hadden in het labteam veel gesprekken over de ethiek: hoe erg was het dat dit gebeurde? Is het juist geen teken dat we met relevante zaken bezig zijn, die misschien soms pijnlijk of gevoelig zijn? En, hoe gaan we dan met deze spanningen en gevoeligheden om? Waar begint en eindigt de verantwoordelijkheid van een lab? Halverwege het lab stelden we een gedragscode op om ons bij deze afweging te helpen. Hierin was slechts een principe leidend: *do no harm*. We wilden geen relaties schaden in Amsteldorp. Gebeurde dat toch, dan begon daar onze verantwoordelijkheid om te handelen en de storm veilig te doen overwaaien.

Vijf uitgangspunten omtrent labethiek:

1. **Volg het 'do no harm'-principe:** de veiligheid en belangen van bewoners staan altijd voorop. Deze kunnen beschermd worden door het waarborgen van de anonimiteit en privacy van de verhalenverteller. Check het verhaal voor publicatie, vraag om toestemming voor publicatie, trek het verhaal terug indien dit wordt geëist, begeleid reuring en confrontatie waar nodig.
2. **Geef altijd terug aan de wijk:** laat door publieke initiatieven zien dat je niet de zoveelste onderzoeker of ambtenaar bent die met zijn beste bedoelingen langskomt en weer verdwijnt.
3. **Richt op actie:** blijf niet onderzoeken, ga zo snel mogelijk over tot actie.
4. **Creëer publieke evenementen:** bevindingen blijven checken met eindgebruikers op collectieve momenten zodat energie maar ook spanning een uitweg vindt.
5. **Houd langetermijnperspectief bij elke stap in het oog:** het einddoel van een lab is verduurzamen, borgen. Benadruk daarom de tijdelijkheid van een lab zodat er geen afhankelijkheidsmechanisme kan optreden.

Met je burens op de foto.





Onder de verhalenwasiijn.

4.
Tot slot

De hoop is dat *social labs* nieuwe en kansrijke ruimtes kunnen zijn om te werken aan een publiek domein met betere uitkomsten voor burgers in de 21e eeuw. In het bieden van uitdagende perspectieven en ongebruikelijke samenwerkingen kan het middels kleine stappen leiden tot wat wetenschapper Steven Johnson *the adjacent possible* noemt: een zone van naaste ontwikkeling, een soort schaduwtoekomst aan de rand van het bestaande systeem waarin een kaart zich ontvouwt met daarop talloze richtingen waarin het heden zich kan transformeren. *The adjacent possible* is een experimenteerplek waar doen, denken en leren hand in hand gaan.²⁸

Een *social lab* is geen oplossing of doel op zich. Het is niet de nieuwste maatregel voor succes. Wel is het een mogelijke aanvulling op vele andere verbeterinitiatieven, zoals rapporten voor bestuurders, trainingen voor professionals en pilotprojecten voor burgers. Bijzonder aan een lab is dat het een tijdelijke ruimte is voor een nieuw samenspel tussen bestuurders, professionals en burgers. Tijdelijk, maar mogelijk met blijvende waarde. Niet alleen grote maatschappelijke waarde, maar ook kleine alledaagse. Dit komt tot uitdrukking in twee e-mails aan het labteam, van Welmoet, een Amsterdamse beleidsambtenaar, en van Maria, een bewoner van Amsteldorp.

Het laatste woord is dan ook aan hen.

28 Doen, denken, leren

Johnson, S. (2010, 25 september). [The Genius of the Tinkerer](#), The Wall Street Journal.

Datum: 24 juli 2014 23:55

Onderwerp: dank en veel plezier morgen

Beste Kennislanders,

Graag wil ik jullie bedanken voor de leerzame ervaring de afgelopen 2 weken. Ik heb genoten van jullie open, respectvolle en nieuwsgierige houding tijdens het social lab in Amsteldorp. Ik heb jullie leren kennen als een enthousiast, hardwerkend en sociaal betrokken team, dat een lerende omgeving weet te creëren. De multidisciplinaire aanpak van gemeente én Kennisland gaf mij inspiratie, zorgde voor positieve wrijving en heeft mij gestimuleerd om mijn uitgangspunten ten aanzien van de rol van de overheid en de zorg ter discussie te stellen en aan te scherpen. Dank daarvoor.

De opbrengst van een social lab is o.a. een veelheid aan verhalen. De onderwerpen in de verhalen zijn niet nieuw: De moeizame samenwerking tussen formele en informele zorg. De vraagverlegenheid van ouders, ook ten opzichte van hun kinderen. De angst van de buurt voor plaatsing van teveel 'moeilijke mensen'. De kracht van bewonersinitiatieven en het gevaar voor groepsvorming en uitsluiting. De gap tussen het welzijns- en zorgaanbod en de uiteenlopende behoeftes van de verschillende bewoners. Het gebrek aan samenwerking tussen instellingen. Hoe lastig het is om als bewoner de weg te vinden in de wirwar van regelingen en instellingen. Hoe gehorige huizen en culturele verschillen kunnen bijdragen aan onbegrip en irritatie tussen burens. Het zijn onderwerpen die ik herken en waar de gemeente en partners vaak al initiatieven in hebben genomen en gezamenlijk programma's uitvoeren. Het zijn onderwerpen die ook terug te vinden zijn in het coalitieakkoord die het nieuwe college dit voorjaar gesloten heeft.

Voor mij dus een prettige bevestiging dat de gemeente de problematieken wel redelijk in beeld heeft. Heeft het social lab daarmee niets opgeleverd? Integendeel. Ten eerste laat het zien hoe belangrijk het is om regelmatig vinger aan de pols te houden hoe beleid uitpakt in de praktijk. Hoe belangrijk het is om het bewonersperspectief daarbij als uitgangspunt te nemen en de gaps telkens in beeld te houden. Daarbij zijn vreemde ogen dwingend. Als ambtenaar krijg je blinde vlekken, zoals iedere professional binnen zijn eigen domein. Jullie hebben prettig dwingende ogen.

Ten tweede hebben jullie zaadjes in de buurt geplant. Door de gesprekken aan te gaan zijn weer nieuwe verbindingen gelegd, zijn nieuwe bewoners aangesproken, zijn initiatieven geboren. Jullie hebben consequent het bewonersinitiatief naar voren gebracht tijdens het lab. Hulde daarvoor.

Wel is de vraag - ook jullie vraag: beklijft het? Wat is de opbrengst voor de buurt? Is een lab meer dan een prettige zomeractiviteit voor de bewoners?

Daar zit mijn kritische noot over de methodiek. Ik denk dat het bewonersperspectief en ook het professionele perspectief in de aanpak versterkt kan worden. Kennisland en gemeente-mensen hebben verhalen opgehaald bij de bewoners en getoetst bij de professionals. Ik vind dat we de bewoners nog meer hadden kunnen betrekken bij de gesprekken met de professionals. We zijn zelf gaan uitzoeken hoe het nu zit met het plaatsingsbeleid van 'moeilijke mensen'. Waarom hebben we dat niet mét bewoners gedaan? Waarom niet bij elk gesprek een bewoner? We zijn als Kennisland en gemeente met bewoners gaan praten over de relatie informele zorg en formele zorg. Dat werkte goed. Een volgende keer zou ik dat nog meer doen.

Ik denk dat we dan nog sterker de verbinding hadden kunnen leggen en meer garantie zouden hebben op duurzaamheid. In het gesprek met het Meldpunt Zorg en Overlast, werkte het volgens mij heel goed dat de mevrouw al haar zorgen daar kon uiten en ter plekke toch een ander beeld kreeg van hoe het meldpunt werkt. Door niet zozeer zelf alle gesprekken te voeren, maar meer de bewoners te ondersteunen/faciliteren om zelf op onderzoek uit te gaan, kan je wellicht in twee weken nog meer bereiken. Maar misschien moet het helemaal niet in twee weken. Zou het wat zijn om ook eens te kijken wat je bereikt als je 10 weken 1 dag per week dit soort gesprekken voert? En dat Kennisland vooral de rol van facilitator op zich neemt en wat minder zelf doet?

Ik vind het erg leuk dat de afgelopen twee weken mij tot dit soort reflectie stimuleert. Graag denk ik met jullie verder. In ieder geval ga ik jullie uitnodigen om eind augustus of begin oktober (ik ben zelf de hele maand september weg) een presentatie bij onze dienst te geven over jullie/ onze bevindingen.

Veel plezier morgen bij de barbecue en goede vakantie,

Groet, Welmoet

Datum: 27 juli 2014 7:55

Onderwerp: reflecties van Maria

Hoi Labteam,

Hier dan een eerste mailtje. Het is zaterdagavond en er gebeurt nog steeds heel veel op het pleintje Manenburgstraat/Buitenrustpad. Vorige week stelde een bewoner voor om het pleintje een naam te geven. Ze kwam onder andere met "de ontmoetingsplek". Ik ga het in mijn mailtje voortaan zo noemen. Dat is een stuk korter.

Ik was natuurlijk heel benieuwd wat er zou gebeuren met de bank die we hebben achter gelaten. Vanavond zat er een hele verzameling jongeren op. Ze hadden de bank versjouwd naar waar jullie altijd zaten te vergaderen. Het had vanmiddag hard geregend, en ik was benieuwd hoe de bank zich gehouden heeft. Dus ik ben er even naar toe gelopen. Het is een leuke mix van Nederlandse, Marokkaanse en donkere jongens (een paar kende ik al). We hebben bijna een uur met elkaar zitten praten. Over voor wie het pleintje is (alle buurtbewoners, niet alleen de oude mensen en kleine kinderen, maar ook de jongeren). Echt leuk. Ik heb ze verteld wat jullie de afgelopen weken gedaan hebben. En dat ik naar hen uitgekeken had om ze te interviewen. Ze waren met vakantie geweest. Het zijn prima jongens, ik zie geen enkele reden om bang voor hen te zijn. Ze balen wel van al die mensen die over hen zeuren, en ze hebben echt dringend een buurthuis, een ontmoetingsplek, nodig.

Ze moesten weg (omdat Ajax speelt?). Ik vroeg of ze de bank even terug wilde zetten (schuin 45 graden onder de boom op het hoekje bij jullie kantoortje). Dat vonden ze prima, toen ik ze uitlegde dat als de bank zo staat, het eruit ziet alsof hij bij het pleintje hoort, terwijl als hij aan de straat staat (zoals jullie hem ook oorspronkelijk hadden neergezet) dan ziet het er uit alsof het grof vuil is of om gratis mee te nemen. Ik ben benieuwd of hij er morgen nog staat.

Ik pikte nog even wat glas en afval op, zodat het morgen weer netjes is voor de kleine kinderen. De jongens begonnen spontaan mee te helpen. Niet zeuren, maar wel het goede voorbeeld geven werkt gewoon. Het was echt leuk, en ik kreeg spontaan twee flessen cola van ze!

Morgenmiddag heb ik met een andere buurtbewoner, mevrouw de Vries, afgesproken om op het pleintje thee te drinken. Ik liep nog even over straat

om de kat van een buurvrouw eten te geven. Mevrouw de Vries zag me vanaf haar balkon, en vroeg me binnen. Leuk om een bovenhuis te zien. Ik was nog nooit bij haar geweest. We gaan samen nu meer dingen ontwikkelen.

Vanmiddag liep ik om een uur of drie richting Amstel-station om een krant te kopen. Herbert (uit Ghana, Buitenrustpad-bewoner) sprak me aan. Toen ik zei dat ik even een krant ging kopen raadde hij meteen: zeker het NRC Handelsblad (correct!). Ik mocht het zijne hebben en hij vroeg of ik binnen wilde komen voor een kopje thee. Leuk zitten praten met hem en zijn vriendin. Een blijkbaar zeer geslaagde kunstenares uit Zwitserland. Zij kende het hotel waar mijn familie en ik sinds 1959 elk jaar skiën. Wat is de wereld toch klein... Zij heeft ook naam gemaakt in New York, daar zelfs een aantal jaren gewoond. Ik ben verrast hoeveel bijzondere mensen hier wonen.

Jullie hebben nogal wat teweeg gebracht. Hartelijk dank!
Maria, bewoner Amsteldorp²⁹

29 Namen

Namen in deze e-mail zijn gefingeerd.

Dankwoord

Social lab Amsteldorp was een cadeautje van Kennisland aan de stad Amsterdam. Dank voor het aanvaarden, de betrokkenheid en de verkenning om het *social lab* navolging te geven. Specifiek bedanken we Eric ten Hulsen, Hetty Vlug, Ger Baron, Liane Pielanen, Tijs Roelofs, Anne-Jan Zieleman en Joke van Vliet van de gemeente Amsterdam.

Ook danken we alle labteamleden: Tijs Roelofs, Broer Soolsma, Jochem Smit, Janny Kappert, Annelie Pellikaan, Marjolein de Meijer, Ellen ten Voorde, Zarina Syed, Yvonne van Berkum, Hans van Zijl, Anjani Awadhpersad, Welmoet Spreij, Michaela Schönerberger, Nora van der Linden en Jos van Kuik. Zonder jullie inzet was er geen lab! Onze held tijdens de twee weken was Georg (ofwel Sjors), de huismeester van Ymere. Dank voor het delen van je kantoor met ons, voor al je waardevolle adviezen, contacten en feedback. De medewerkers van De Open Hof, Dynamo, Amsteldorp Actief, GGD, Meldpunt Zorg en Overlast, de politie, Het Hoekhuis, Vereniging Ouderen Adviesraad Oost, Zorggroep Amsterdam Oost en Ymere, die op diverse momenten hun gezichten lieten zien, meedachten en ondersteunden – ook jullie bedankt voor jullie tijd en inzet.

Verder zijn we dankbaar voor de inspiratie en wijze lessen van InWithForward die ons denken rond labs en systeemvernieuwing hebben aangescherpt.

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de VNG. Bedankt Kristel Lammers, voor het vertrouwen en de steun. Verder dank voor inhoudelijk advies en commentaar op eerdere versies van deze publicatie aan Remko Berkhout en Maike Popma.

Tot slot, dank aan alle bewoners van Amsteldorp en hopelijk tot gauw weerziens!



Auteurs



Marlieke Kieboom
Onderzoeksadviseur maatschappelijke innovatie



Thijs van Exel
Adviseur sociale innovatie



Chris Sigaloff
Directeur en adviseur sociale innovatie

Eindredactie:
Tamara Mangelaars
Wieteke Vrouwe

Vormgeving:
Marcel Oosterwijk

Over Kennisland

Complexe maatschappelijke uitdagingen vragen om nieuwe manieren van innoveren. Om deze vraagstukken aan te pakken is kennis nodig van mensen die er direct bij betrokken zijn. De kunst is om die kennis te mobiliseren en te benutten om zo tot duurzame vernieuwing te komen. Dat is wat wij doen. Een slimme samenleving is een samenwerkende samenleving waarin de aanwezige kennis, talenten, ervaringen en intuïties op alle niveaus en terreinen maximaal worden benut: een kennissamenleving. Onze missie is de samenleving slimmer maken, mensen in staat stellen om te leren en zichzelf blijvend te vernieuwen. Kennisland ontwikkelt oplossingen voor de vraagstukken die zich aandienen tijdens de transformatie naar een kennissamenleving en loopt voorop in dit proces. We leren hoe dat moet door interventies te ontwikkelen, in opdracht en op eigen initiatief. De kennis die we daarbij opbouwen delen we met zoveel mogelijk mensen, want kennis krijgt pas waarde als ze gedeeld wordt.

[Lees meer over Kennisland en ons werk met en over labs](#)

Kennisland zet momenteel *social labs* op in samenwerking met de gemeentes Dordrecht, Amsterdam, Schiedam en Nijmegen. Heeft u ook interesse in een *social lab*-traject? Neem dan contact op met Chris Sigaloff via cs@kl.nl.

www.kl.nl

“Doe normaal trut, zeg ik dan tegen mezelf, en dat helpt. Het heeft toch geen zin om teveel te piekeren. Schiet je niks mee op.”

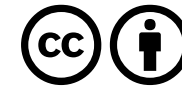
- Wijsheid uit Amsteldorp (Toos, 79)



Ansichtkaart die we hebben uitgedeeld aan bewoners in Amsteldorp voordat we aan het *social lab* begonnen. Op de achterkant stonden suggesties voor een klusje (koken, vuilnis wegbrengen, etc.). Op deze laagdrempelige manier probeerde het lab-team met mensen in contact te komen en kondigde het lab-team haar verblijf aan in Amsteldorp.

Auteursrechtelijke informatie

Tenzij anders vermeld is alles in dit werk gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal (CC BY 4.0). Dit betekent dat je deze publicatie mag kopiëren, aanpassen en verder verspreiden, zelfs voor commerciële doeleinden, zolang je de maker van het werk vermeldt, een link naar de licentie (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) plaatst en aangeeft of het werk veranderd is.



Gebruik de volgende literatuurreferentie:

Exel, T. van, Kieboom, M. en Sigaloff, C. (2014). *Beter Oud in Amsteldorp: Een social lab als brandstof voor vernieuwing*. Amsterdam: Kennisland. Gelicenseerd onder CC BY 4.0.

Uitzonderingen:

Logo p. 30: *Disconnect* door Dmitry Baranovskiy van The Noun Project, gelicenseerd onder een [Creative Commons Naamsvermelding-licentie](#) (CC BY 3.0).

Logo p. 33: *Pin Prick* door Luis Prado van The Noun Project, gelicenseerd onder een [Creative Commons Naamsvermelding-licentie](#) (CC BY 3.0).

Logo's op p. 30 / 33: *Grandmother* door Snehal Patil van the Noun Project, gelicenseerd onder een [Creative Commons Naamsvermelding-licentie](#) (CC BY 3.0).

Logo's op p. 30 / 33: *Grandfather* door Snehal Patil van the Noun Project, gelicenseerd onder een [Creative Commons Naamsvermelding-licentie](#) (CC BY 3.0).

Foto's op p. 62: gemaakt door [Giorgos Gripeos](#), gelicenseerd onder een [Creative Commons Naamsvermelding-licentie](#) (CC BY 3.0).