



# ERVARINGEN MET DE BROEDPLAATSMETHODE

Een evaluatie van een pilot met de broedplaatsmethode

*ten behoeve van*

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ger Keijsers  
Korrie Melis  
Frans de Vijlder

Lectoraat Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke  
Organisaties\_

1 maart 2021

## INHOUDSOPGAVE

1	Aanleiding, vraagstelling en aanpak van de evaluatie .....	3
1.1	Aanleiding .....	3
1.2	Opdracht HAN .....	3
1.3	Vraagstelling .....	4
1.4	Aard van de evaluatie .....	4
1.5	Wat hebben we gedaan? .....	5
1.6	Verdere opbouw van het rapport .....	6
2	Broedplaatsmethode: Wat houdt het in? .....	7
2.1	Uitgangspunten .....	7
2.2	Structuur en werking .....	8
2.3	Ontstaan en ontwikkelingsgang van een broedplaats (in theorie) .....	9
2.4	De broedplaats: een methode? .....	11
3	De broedplaats in de praktijk: casus 'Elderveld' .....	13
3.1	Casuïstiek .....	13
3.2	Procesbeschrijving evaluatieperiode eerste kwartaal .....	15
3.2.1	Vorbereiding start broedplaats .....	15
3.2.2	Inrichting eerste kwartaal .....	16
3.2.3	Bijeenkomst 14 oktober .....	16
3.2.4	Bijeenkomst 4 november .....	17
3.2.5	Bijeenkomst 25 november .....	18
3.2.6	Bijeenkomst 16 december .....	20
3.3	Resultaten tot nu toe .....	21
4	Hoe ervaren stakeholders de broedplaats? .....	23
4.1	Inleiding .....	23
4.2	Perspectief op de broedplaats .....	23
4.2.1	Waarom de broedplaats? .....	23
4.2.2	Wat is de broedplaats concreet? .....	24
4.2.3	Welke activiteiten gebeuren binnen de broedplaats? .....	24
4.2.4	Welke vragen leven er rond de broedplaats? .....	25
4.2.5	De mogelijke opbrengsten van de broedplaats .....	26
4.2.6	Relaties met andere partijen en juridische kaders .....	27
4.3	Kansen en mogelijkheden op lokaal en nationaal niveau .....	28
4.3.1	Preventieve wijkaanpak voor wankelende wijken .....	28
4.3.2	Ontschotting, decentralisatie naar de wijk en de beperkingen daarvan .....	30
4.3.3	De juiste mensen .....	31
4.3.4	Gemeenten en rijk kunnen samen leren .....	32
5	Conclusies en aanbevelingen .....	34
5.1	Conclusies .....	34
5.1.1	Werkzame factoren .....	34
5.1.2	Kansen .....	35
5.1.3	Belemmeringen, 'vermijdbare hindermacht' .....	36
5.1.4	Randvoorwaarden voor benutting in het openbaar bestuur .....	39
5.1.5	Biedt de broedplaatsmethode perspectief? .....	40
5.2	Aanbevelingen .....	40
	Bijlage 1: Documenten over de Broedplaatsmethode .....	43
	Bijlage 2: Aanwezigheid bij de broedplaatsbijeenkomsten .....	45
	Bijlage 3: Overzicht interviews en Consultatiebijeenkomst .....	46

## **1 AANLEIDING, VRAAGSTELLING EN AANPAK VAN DE EVALUATIE**

### **1.1 Aanleiding**

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is op zoek naar nieuwe strategieën voor het openbaar bestuur, in het bijzonder gericht op ‘wankele wijken’ en een gebiedsgerichte aanpak. Wankele wijken zijn wijken waar een voedingsbodemp dreigt te ontstaan voor armoede, dakloosheid, zo niet ondermijning, mensenhandel en andere antimaatschappelijke krachten. In het rapport ‘Leefbaarheid in Nederland’ (2018) werd vastgesteld dat er wat zou moeten gebeuren om dit afglijden van enkele tientallen wijken in Nederland te voorkomen. Daarnaast bestonden er op het departement zorgen over de toename van criminele handelingen in woonwijken, zoals de moord op de advocaat Derk Wiersum. Het was voor het ministerie aanleiding om na tien jaar terug te keren op het pad van een gebiedsgerichte aanpak. Daarop is het programma ‘Gebiedsgerichte aanpak van Leefbaarheid en Veiligheid’ gericht, dat zich in een verkennende fase bevindt. Het beoogt te voorkomen dat de genoemde wankele wijken in een verdere neerwaartse spiraal terechtkomen. Hiervoor is een onconventionele aanpak vereist, meent BZK. Hoe dat moet en tot welke strategie in een volgend kabinet zou moeten worden overgegaan is op dit moment in voorbereiding. In dat kader wordt ook gekeken naar de broedplaatsmethode van Cosensis/Shared Value Company als een mogelijke bouwsteen in dat beleid. Cosensis heeft van BZK de opdracht gekregen met een broedplaats-casus aan de slag te gaan.

### **1.2 Opdracht HAN**

Het lectoraat Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties is gevraagd om in opdracht van BZK het proces in de genoemde broedplaatsmethodiek te volgen en te evalueren. Dit met als oogmerk een onafhankelijk oordeel te geven over de kansen van deze werkwijze als bredere strategie voor het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken vanuit het openbaar bestuur. De eerste resultaten van zowel de broedplaats in Arnhem, als de evaluatie daarvan door de HAN kunnen bouwstenen zijn voor de inbreng van het ministerie in het dossier voor de aanstaande kabinetsformatie in het voorjaar van 2021. De ‘pilot’ met de broedplaatsmethode past

in de zoektocht naar alternatieven in het openbaar bestuur voor het aanpakken van grote, complexe maatschappelijke vraagstukken die te maken hebben “leefbaarheid en veiligheid”. ‘Definitieve antwoorden’ kunnen van dit rapport niet verwacht worden: de periode waarin de data verzameld konden worden is daarvoor te kort en te beperkt, gelet op de omvang en impact van de vraagstuk.

### **1.3 Vraagstelling**

Gelet op het voorafgaande luidt de hoofdvraag in onze evaluatie als volgt.

Biedt de broedplaatsmethode van Consensus/SVC<sup>1</sup> perspectief op een succesvol alternatief voor sturing in het openbaar bestuur en, zo ja, wat zijn mogelijke stappen om dit perspectief dichterbij te brengen?

Deelvragen daarbij zijn:

1. Wat zijn werkzame mechanismen bij de verschillende actoren?
2. Welke elementen van de broedplaatsmethode worden ervaren als kansen?
3. Welke elementen van de broedplaatsmethode worden ervaren als belemmeringen (‘vermijdbare hindermacht’)?
4. Onder welke (realiseerbare) randvoorwaarden in het openbaar bestuur heeft de broedplaatsmethode een kans?

### **1.4 Aard van de evaluatie**

De aanpak die we daarbij hebben gekozen is een vorm van actieonderzoek: wij hebben ons opgesteld als ‘participatief observanten’, die met een zekere distantie hebben gekeken wat er in de broedplaats gebeurt (september 2020- december 2020). Daarbij hebben we ons opgesteld als ‘critical friends’ door vragen te stellen en het leren over de aanpak te bevorderen. Dit hebben we gedaan op drie niveaus: met de individuele actoren, de interactie tussen deze actoren en of deze interactie tot een maatschappelijk verantwoord resultaat *kan* leiden. ‘Kan leiden’, omdat het tijdsbestek van een kwartaal te kort is geweest voor de broedplaats om concrete en duurzame

---

<sup>1</sup> voortaan aangeduid als "de broedplaatsmethode"

resultaten op te leveren en dus ook om hierover definitieve uitspraken te kunnen doen.

## **1.5 Wat hebben we gedaan?**

In het kader van deze evaluatie hebben we de volgende activiteiten uitgevoerd.

### *1. Documentanalyse*

Vooraf en tijdens het proces verschenen en verkregen documenten en mails hebben we benut bij het opstellen van interviewleidraden, het analyseren wat de broedplaatsmethode in essentie inhoudt en het opstellen van een procesbeschrijving. Dit waren hoofdzakelijk documenten van Cosensis en een aantal toevoegingen van de gemeente Arnhem. Een lijst met de voornaamste documenten staat in bijlage 1.

### *2. Participatie in bijeenkomsten*

We hebben geparticipeerd in de 'live' en 'online' bijeenkomsten en de gesprekken en processen daarin gevolgd. Naast deze observerende rol hebben we gevraagd en ongevraagd een rol als 'kritische vriend' gehad in de bijeenkomsten. Een overzicht van deze bijeenkomsten en de daarbij aanwezigen staat in bijlage 2.

### *3. Interviews/consultatiebijeenkomst*

We hebben interviews gehouden met een groot aantal van de betrokkenen en op 29 januari met beleidsbetrokkenen een consultatiebijeenkomst gehouden. Een overzicht van de gehouden interviews staat in bijlage 3. De online-consultatiebijeenkomst was in verband met de COVID-lockdown een alternatief voor ons oorspronkelijke plan om in een live-bijeenkomst te evalueren volgens de principes van de Ripple Effect Mapping (REM) methode.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> In deze Amerikaanse evaluatiemethode is vanuit een waarderende benadering aandacht voor wat het project oplevert (evaluatie), en door een gezamenlijk interactieve groepsaanpak is er aandacht voor de toekomst (leerpunten).

## **1.6 Verdere opbouw van het rapport**

Het rapport is verder als volgt opgebouwd. Het volgende hoofdstuk (2) bevat een omschrijving van de essentie van de broedplaatsmethode op basis van de documenten waarin deze is beschreven. Aan bod komen: de uitgangspunten (2.1); structuur en werking (2.2); ontstaan en ontwikkelingsgang (2.3) en; een afsluitende reflectie op de broedplaats als 'methode'. We hebben ons daarbij zoveel mogelijk proberen te beperken tot wat de methode in de kern omvat en verwachtingen en wenselijke uitkomsten zo veel mogelijk achterwege gelaten.

Hoofdstuk 3 omvat een beschrijving van de casuïstiek die we hebben gevolgd. In het eerste deel beschrijven we het vertrekpunt en de beoogde ontwikkelingsgang van de 'casus Elderveld' (3.1). Vervolgens beschrijven we de procesgang zoals we die hebben geobserveerd vanaf de voorbereidende bijeenkomst in september tot en met de (resultaten van) vierde bijeenkomst in december (3.2). We sluiten dit hoofdstuk af met een korte paragraaf met wat in onze ogen de voornaamste resultaten van de procesgang in dit eerste kwartaal zijn (3.3).

Hoofdstuk 4 bevat een analyse/beschrijving van de interviews die we hebben gehouden. Dit hoofdstuk bestaat na een korte inleiding (4.1) uit een tweetal paragrafen. Allereerst richten we het perspectief op de broedplaats(methode) zelf (4.2), vervolgens richten we ons op de kansen en mogelijkheden om de broedplaatsmethode in te zetten als onderdeel van nationaal en lokaal beleid.

In hoofdstuk 5 vatten we de conclusies samen (5.1) en formuleren we aanbevelingen aan de opdrachtgever (5.2). Tenslotte volgen drie eerder genoemde bijlagen.

De meest betrokkenen zijn in de gelegenheid geweest om op een concept versie van dit rapport te reageren. Daarnaast is het concept gelezen en becommentarieerd als 'critical friend' door Lineke van Hal, associate lector Arbeid en Gezondheid aan de HAN. Voor zover aan de orde zijn hun opmerkingen verwerkt in de eindtekst.

## **2 BROEDPLAATSMETHODE: WAT HOUDT HET IN?**

### **2.1 Uitgangspunten**

Volgens Cosensis<sup>3</sup> is een belangrijk uitgangspunt van de broedplaatsmethodiek dat: “...de samenleving als geheel een levend systeem is. Dit uitgangspunt maakt het mogelijk dat organisaties in de lokale samenleving ten behoeve van het oplossen van complexe opgaven tijd, geld, kennis en kunde kunnen bundelen, waarmee er voor betrokken bewoners en professionals ruimte ontstaat voor het ontwikkelen van nieuwe vormen van samenleven, samen werken, samen organiseren en samen financieren. Nieuwe vormen met werkende principes, die organisaties vervolgens weer kunnen benutten om voorwaarden te bieden op basis waarvan de samenleving zich op een gezonde en vitale manier kan ontwikkelen.” aldus Cosensis in een op 20 mei ontvangen notitie.

‘Met de broedplaatsmethodiek stellen wij mensen en organisaties in staat de krachten te bundelen voor het oplossen van complexe maatschappelijke en persoonlijke vraagstukken. Volgens de eerdergenoemde notitie heeft de broedplaatsmethodiek de volgende kenmerken.

1. Mensen en organisaties stellen een overstijgend en gezamenlijk maatschappelijk perspectief centraal;
2. Op een manier dat het aansluit op de talenten, passies van mensen en mogelijkheden en doelen van organisaties;
3. Op basis waarvan mensen met elkaar in broedplaatsen, aan de hand van concrete casuïstiek, tot een gezamenlijke werkwijze en succesaanpak kunnen komen, waarmee complexe vraagstukken duurzaam kunnen worden opgelost;
4. Met werkende principes en potentieel aan maatschappelijke waarde en rendement (maatschappelijke business cases), op basis waarvan alle betrokken organisaties,

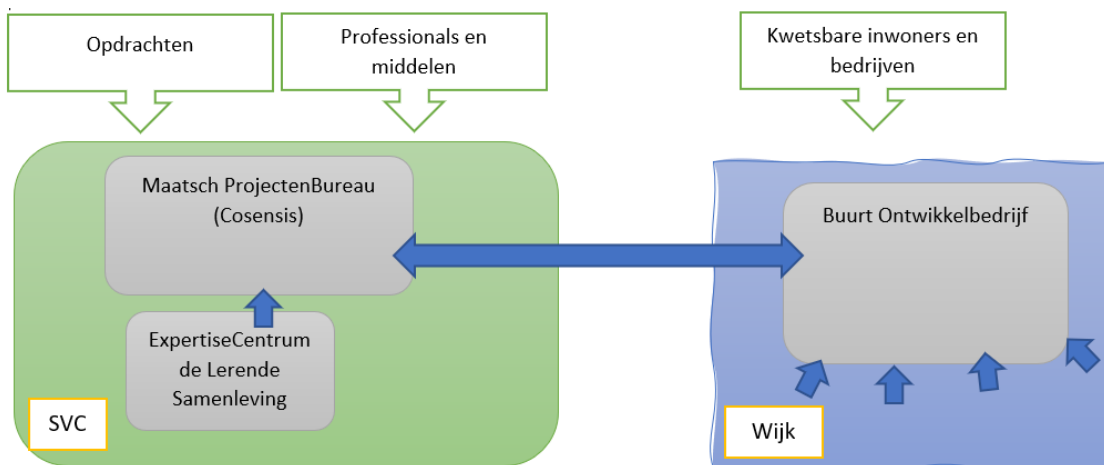
---

<sup>3</sup> Cosensis staat voor 'samen betekenis geven aan'. Cosensis faciliteert organisaties die de ambitie hebben samen betekenis te geven aan het duurzaam oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Communicatie en transparantie over de ambities, de processtappen en voortgang van deze gezamenlijke ontwikkelprocessen zijn zeer belangrijk, zowel voor interne als externe stakeholders. Daarom verzorgt Cosensis, als onafhankelijke derde, gedurende de opstartperiode van deze samenwerkingsverbanden de procesregie. Ten behoeve van duurzame resultaten treedt Cosensis steeds vaker als maatschappelijk ondernemer en/of initiatiefnemer op. Bron: [www.cosensis.nl](http://www.cosensis.nl).

door het bundelen van krachten, met elkaar voor de noodzakelijke voorwaarden en structuur kunnen zorgen, op basis waarvan mensen deze succesvolle manier met elkaar kunnen verbreden en verduurzamen.

## 2.2 Structuur en werking

De initiatiefnemers<sup>4</sup> richten broedplaatsen in waar inwoners en organisaties door middel van ervaringsleren samenwerken. De deelnemende organisaties brengen opdrachten in het Maatschappelijk Projecten Bureau (MPb). In een broedplaats kan ook een Buurt Ontwikkel Bedrijf (BOB) opgericht worden. Belangrijk bij de BOB is dat het een gezamenlijke plek biedt aan betrokkenen, met name kwetsbare inwoners die in de broedplaats aan het werk gaan. Het MPb is het 'kantoor' (administratie, P&O en financiën) en de BOB is de 'werkplaats' (uitvoering van taken en werving van deelnemers). Daarnaast is er een organisatie die via het begeleiden van mensen en het bieden van leer- en ontwikkelarrangementen<sup>5</sup> ondersteuning biedt. Dit noemen de initiatiefnemers het 'expertisecentrum de Lerende Samenleving'.



De theorie van de werking is als volgt: Als de broedplaatsen op de hierboven geschetste manier goed draaien, ontstaan zogeheten ecosystemen waarin (1) overheden voorwaarden scheppen; (2) professionals van maatschappelijke organisaties mensen ondersteunen; (3) bedrijfsleven vakmanschapontwikkeling

<sup>4</sup> Met initiatiefnemers doelen we op Bartele Bouma en zijn 'partners in business' Jan Hof en Geni Horstink.

<sup>5</sup> Het bieden van een leer- en ontwikkelomgeving, voorwaardenscheppend aan het gezamenlijk creëren van voorwaarden voor- en ondersteunen van bewoners in de wijk, ter overbrugging van kloof leef- en systeemwereld voor duurzame resultaten en financiële besparingen. (bron: LinkedIn Bartele Bouma)



inbrengt en vakmanschap productief/rendabel maakt; (4) kennisinstellingen de werkende principes bloot leggen en vertalen in advies aan organisaties om anders te werken. De nieuwe organisatievormen die uit dat anders werken ontstaan worden ‘maatschappelijke Startups’ genoemd. Vanuit de maatschappelijke startups kunnen weer nieuwe ecosystemen ontstaan. Zo ontstaat een kringloop.

### **2.3 Ontstaan en ontwikkelingsgang van een broedplaats (in theorie)**

Een broedplaats is gekoppeld aan een fysiek gebied, bijvoorbeeld een wijk. Het eerste jaar van de broedplaats heet het transformatiejaar en wordt verdeeld in vier kwartalen. In het eerste kwartaal is het de bedoeling kleine maatschappelijke business cases te ontwikkelen, waarbij één of meerdere kwetsbare inwoners in staat worden gesteld om in een gebied maatschappelijk productief te worden. Het gaat om concrete casuïstiek. De lokale overheid moet deze inwoners op dat moment een ‘veilig nestje’ bieden. Wat een ‘veilig nestje’ concreet inhoudt, wordt niet benoemd, maar uit de context kunnen we afleiden dat hierin zaken zoals inkomen, bescherming tegen knellende regelgeving en persoonlijke contacten een belangrijke rol spelen. En de betrokken maatschappelijke organisaties/professionals moeten een gezamenlijk, discipline overstijgend perspectief delen. In de broedplaats worden vervolgens de “systeemwereld” en “organisatiebeleid” en “werken volgens budgetten” buiten werking geplaatst, maar er wordt niet concreet benoemd waar het dan concreet om gaat en hoe ver dit reikt. Het is de bedoeling dat het maatschappelijk activeren, productief maken en het integraal werken besparingen opleveren, die één op één weer in het MPb worden ingezet.

Het onderbouwen van deze ‘business case’ moet mogelijk maken dat andere maatschappelijke organisaties in het tweede kwartaal aan gaan haken door op hun beurt opdrachten, professionals en middelen in te brengen en mee te werken aan de opzet van de BOB, als centrale werk- en ontmoetingsplek.

Het lokale bedrijfsleven kan op de BOB aanhaken door kwetsbare bewoners vakmanschap te laten ontwikkelen en dit rendabel te maken. De gemeente kan een ‘veilig nestje’ bieden door deze kwetsbare inwoners via regelingen te ondersteunen. Betrokken organisaties wordt gevraagd hun wijk-gerelateerde opdrachten onder te

brengen bij het MPb. Een BOB is volgens documenten van SVC met name geschikt voor de volgende soorten werkzaamheden:

- Exploitatie van de BOB (beheer, administratie, gastheer/vrouw)
- Community ontwikkelaars/social workers
- Wijkmantelzorg
- Buurtklus- en onderhouds-/groenbedrijf
- Buurtcatering
- Communicatie over en betrekken bewoners bij de BOB en wijkontwikkeling

Het MPb, de maatschappelijke organisaties, de bedrijven en de BOB vormen samen een ecosysteem in de betreffende wijk.

In het derde kwartaal ontstaan volgens planning maatschappelijke startups, organisatievormen die gebaseerd zijn op integrale samenwerking tussen de partijen uit het wijkecosysteem. En in het vierde kwartaal wordt door onderzoek naar werkende mechanismen en successen de verbreding gezocht naar andere wijken. Overheden kunnen van de ervaringen leren en op een andere manier gaan sturen (andere financiering, ander toezicht, andere voorwaarden, fair play). Zo moet een olievlekwerking ontstaan waarbij de bedoeling is dat wijken steeds krachtiger worden. Deze boogde olievlekwerking wordt door Cosensis als volgt beschreven<sup>6</sup>: *“Gedurende het eerste jaar vormt zich dus (...) vanuit een enkele casus een lokaal en gezond ecosysteem. In het tweede jaar kan onder regie van de gemeente (...) vanuit het lokale ecosysteem, op allerlei maatschappelijke thema’s start ups ontwikkeld worden. En kunnen weer vele lokale mensen en organisaties onderdeel worden van het ecosysteem. In het derde jaar zullen de maatschappelijke start ups volwassen, autonoom en zelfredzaam worden. In het vierde jaar vormen deze startups en partnerorganisaties met elkaar een maatschappelijk ecosysteem, waardoor, als gevolg van alle synergievoordelen binnen en tussen deze start ups, de netwerksamenleving van binnen uit vorm en inhoud zal gaan krijgen en zich over heel Nederland kan gaan verspreiden”*. Het document geeft aan dat er in jaar 1 en 2 begeleiding bij nodig is.

---

<sup>6</sup> MAATSCHAPPELIJKE START UPS Deel 1 (geen jaartal). [www.cosensis.nl](http://www.cosensis.nl)

## 2.4 De broedplaats: een methode?

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk stellen we de vraag wat nu precies de kern is van de broedplaatsmethode. Op welke veronderstellingen is de broedplaatsmethode gebaseerd? Aan welke beslisregels is de broedplaatsmethode gebonden? Kan iedereen de broedplaatsmethode toepassen?

Op basis van de bestudeerde documenten en gesprekken met de initiatiefnemers is onze bevinding dat de broedplaatsmethode daadwerkelijk een methode is in de betekenis die daaraan doorgaans wordt gegeven: een vaste, weldoordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken. Een belangrijk kenmerk van een methode is doorgaans het doorlopen van een aantal opeenvolgende stappen om het betreffende doel te bereiken. Deze stappen zijn ook in de broedplaatsmethode terug te vinden, zij het dat deze stappen eindigen met een 'open einde'. Met dit laatste bedoelen we dat het eerste jaar van een broedplaats is opgedeeld in een viertal stappen van telkens een kwartaal, maar dat onduidelijk of open blijft wat er daarna gebeurt, onafhankelijk van een eventueel in dat jaar behaald resultaat. Dit geldt eigenlijk voor alle stappen: er worden geen concrete resultaten gedefinieerd. De veronderstelling is 'slechts' dat op basis van het succes in het eerste jaar er een soort van olievlekwerking optreedt: een soort van transformatie in de richting van een samenleving die gebaseerd is op andere organisatieprincipes dan de huidige. Dat heeft te maken met de veronderstellingen waarop naar onze analyse de broedplaatsmethode gebaseerd is, te weten:

- Een communautair mensbeeld in de zin dat mensen en organisaties elkaar willen opzoeken om samen vorm te geven aan een gemeenschappelijk bestaan.
- Een bepaalde vorm van kleinschalig, lokaal, zelforganiserend vermogen waarin min of meer 'vanzelf' een vorm van organisatie en individuele en gemeenschappelijke ontwikkeling op gang komt.
- De arrangementen waarmee de samenleving nu wordt bestuurd, leiden tot verspilling en leiden tot uitsluiting in plaats van tot insluiting (inclusie).
- Dat het mogelijk is om vanuit kleinschalige praktijken door middel van leren en ontdekken, beïnvloeding en overtuiging een beter resultaat neer te zetten dan via

de bestaande routines, regels en structuren van de (openbare) organisaties op zowel lokaal (gemeentelijk) als landelijk niveau.

- Er is echter wel gelijktijdige steun nodig van de landelijke overheid om bestaande regelgeving en sturing te doorbreken en daarmee tevens publieke middelen op een andere manier en op een ander tijdstip in de tijd in te zetten.
- Zeker het laatste punt stelt hoge eisen aan de competenties, het ondernemerschap en de motivatie van bestuurders, ambtenaren, professionals om ‘hun nek uit te steken’ in bestaande organisaties en instituties om de geformuleerde gemeenschappelijke doelen te bereiken, zowel nationaal als lokaal. Het roept ook de vraag op wat prevaleert: ‘mens met gedragsrepertoire’ of ‘methode’.

Hoe dan ook is de broedplaats meer dan een zuivere ‘methode’: er ligt een (politieke) ideologie onder die (a) in zijn abstractie voor veel mensen moeilijk is om te begrijpen en zich er concrete beelden van te vormen, (b) bepaald niet vanzelfsprekend door iedereen gedeeld en (c) daadwerkelijk gepraktiseerd, zal worden.

### 3 DE BROEDPLAATS IN DE PRAKTIJK: CASUS ‘ELDERVELD’

#### 3.1 Casuïstiek

Voor het testen en verder ontwikkelen van de broedplaatsmethodiek heeft Cosensis in het laatste kwartaal van 2020 concreet ingezet op een casus in Arnhem. Daarbij draait het om mensen die in een multiprobleem-situatie terechtgekomen zijn: dakloosheid, schulden, eenzaamheid en werkloosheid, mede veroorzaakt door eenzijdig handelen van de betrokken organisaties en professionals (UWV, RIBW, Schuldhulpverlening, etc.). In de broedplaatsmethodiek is het in het eerste kwartaal<sup>7</sup> de bedoeling om te komen tot een Maatschappelijk Projectenbureau (MPB) “*Arnhem werkt*” aan de hand van een concrete casus rondom de persoon ‘Ed’<sup>8</sup>. Er wordt van uit gegaan dat de gemeente Arnhem geld, tijd en professionele capaciteit, die zij in een niet afgebakende tijdsperiode kwijt is aan Ed, verbindt aan het MPB “*Arnhem werkt*”. In de procesbeschrijving staat: “*de maatschappelijke besparingen kunnen ingezet worden voor de ontwikkeling van het maatschappelijk projectenbureau, de Work4life traineeships<sup>9</sup>, het salaris van Ed, de leer- en ontwikkelarrangementen*”. De broedplaats-gedachte is dat de gemeente daarvoor mag verwachten dat Ed zich effectief gaat inzetten voor maatschappelijke problematiek in de wijk. Dit tweezijdig proces wordt maatschappelijk aanbesteden<sup>10</sup> genoemd. Het idee is dat je op deze

<sup>7</sup> Deze beschrijving is vooral gebaseerd op het document: “Ontwikkelproces maatschappelijk projectenbureau Arnhem Werkt en Buurtontwikkelbedrijf Elderveld”.

<sup>8</sup> Ed is een ex dakloze, die ooit een normaal leven leidde en steeds verder in de problemen raakte, mede veroorzaakt door het handelen van overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties, als gevolg van het ontbreken van een gezamenlijke werkwijze. Ed is door een aantal van deze organisaties echt goed geholpen. Ondanks dat is het eindresultaat geweest dat organisaties die bedoeld zijn om veiligheid, bestaanszekerheid en welzijn te bieden onbedoeld hebben bijgedragen aan het ontstaan van maatschappelijke problemen, waarbij de curatieve aanpak opnieuw veel inspanningen vergt. De ervaringen van Ed zijn in een film gedocumenteerd: [https://www.youtube.com/watch?v=DFEIdPe\\_CMM&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=DFEIdPe_CMM&feature=youtu.be)

<sup>9</sup> Work4life is een concept van SVC gericht op het in staat stellen van mensen zelfstandigheid in werk, leven en inkomen te ontwikkelen.

<sup>10</sup> Als achtergrond bij deze term een korte omschrijving vanuit de vakliteratuur: Maatschappelijk aanbesteden is een manier om bewoners en maatschappelijke partners bij het beleid en de uitvoering van publieke taken te betrekken. Daarbij staat het maatschappelijk rendement centraal, de route ernaartoe (de uitvoering) laat de overheid over aan de samenleving. Bij maatschappelijk aanbesteden gaat het om:

- publieke taken (waarvoor de overheid verantwoordelijk is);
- die (deels) worden overgedragen aan (combinaties van) bewoners/(sociaal) ondernemers/maatschappelijke instellingen;
- hiervoor worden (politieke) kaders/voorwaarden geformuleerd;
- hierover wordt (op onderdelen) verantwoording afgelegd.

manier de talenten van bewoners aanboort en hardnekkige maatschappelijke problematieken oplost, dan wel voorkomt. Terug naar het eerste kwartaal: het is de bedoeling dat langs bovenstaande lijnen stappen worden gezet rond Ed, waarbij de twee zijden – kosten en baten – geconcretiseerd worden. Dat heet de Maatschappelijke Business Case (MBC). Deze MBC wordt globaal meermaals aangehaald, maar nergens grondig besproken, schriftelijk gedeeld of als basis voor besluitvorming ingebracht. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan relatieontwikkeling met maatschappelijke organisaties die mogelijk nieuwe kwetsbare inwoners kunnen aanbrenen, die opdrachten in de wijk kunnen gaan neerleggen (met de middelen) en die mee kunnen denken over nieuwe werkwijzen vanuit de broedplaats. Voor zover bekend is er in het eerste kwartaal nog geen definitief contract met Ed getekend voor het maatschappelijk projectenbureau. Wel zijn er positieve contacten met een aantal medewerkers (professionals) van de gemeente Arnhem die mee willen werken aan een nieuwe werkwijze om Ed te helpen productief te worden in de wijk. Er is voor zover bekend nog geen besluit genomen over het beschikbaar stellen van middelen aan het maatschappelijk projectenbureau om een arbeidscontract van Ed mogelijk te maken.

In het tweede kwartaal is het de bedoeling dat er opdrachten binnen komen en dat er via Ed tien kwetsbare inwoners op hun beurt een traineeship krijgen. Tevens moet er dan een Buurtontwikkelbedrijf (BOB) van de grond komen in de wijk Elderveld, met een fysieke plek waar de kwetsbare inwoners samen met professionals werken aan zaken van de wijk. Het is de bedoeling dat elk van deze tien inwoners weer een vertrouwensrelatie uitbouwt met tien andere kwetsbare inwoners om hen door te geleiden naar hulpverlening en/of te betrekken bij het BOB. Dit wordt de ontwikkeling van een wijk-ecosysteem genoemd. Op basis van dit wijk-ecosysteem kan opnieuw een maatschappelijke businesscase worden beschreven met de maatschappelijke kosten en baten. In december worden er – volgens plan – in de wijk wonende

---

De juridische vorm waarin het overdragen van de taken wordt gegoten is afhankelijk van de inhoud van de vraag, het aanbod en kwaliteiten van partijen en het type activiteit dat de gemeente beoogt. Het aanbestedingsrecht is van toepassing als de activiteiten de vorm hebben van een *overheidsopdracht* of van een *concessieovereenkomst*. (Bron: [www.europadecentraal.nl](http://www.europadecentraal.nl))

professionals opgevoerd, die – tegen betaling – kwetsbare bewoners kunnen ondersteunen bij het actief worden in de wijk en ontwikkelen van hun kwaliteiten. Het derde en vierde kwartaal laten we buiten beschouwing. Het volstaat nu om op te merken dat het de bedoeling is dat er dan (vele) maatschappelijke startups ontstaan en dat de impact op de leefbaarheid in de wijk en de afnemende problematieken daarbinnen zichtbaar worden. In de voorbereidingen op deze broedplaats is bovendien besproken dat de ontwikkelingen in de broedplaats ook verbonden zouden kunnen worden met het streven van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ISZW) naar een alternatieve strategie om te komen tot eerlijke, gezonde en veilige productie- en dienstenketens kan komen<sup>11</sup>. Het ontbreken hiervan leidt tot steeds meer druk en vragen op het gebied van handhaving en toezicht, waarbij interventies gericht op boetes en sanctionering niet het gewenste effect hebben. Dit aspect is in de loop van het kwartaal vrijwel geheel uit beeld verdwenen.

## **3.2 Procesbeschrijving evaluatieperiode eerste kwartaal**

### **3.2.1 Voorbereiding start broedplaats**

In een overleg op 23 september 2020 in de aanloop naar het eerste kwartaal is de basis gelegd voor het opstarten van de broedplaats en werden op hoofdlijnen afspraken gemaakt voor de inrichting van deze evaluatie. Aanwezig waren opdrachtgever BZK (Dino van Dal), twee collega's van Inspectie SZW (Marcel Keizer, Steef de Vries), Gemeente Arnhem (Roland Kluskens), de betrokkenen vanuit opdrachtnemers Cosensis/Shared Value Company en van de HAN. De voornaamste doelstellingen van de bijeenkomst waren kennismaking, kennismaken van elkaars perspectieven en motieven, verkennen wat de broedplaatsmethode inhoudt en commitment/vertrouwen uitspreken om mee te werken aan dit traject. Hiermee werd een gezamenlijke basis gelegd om met elkaar aan de slag te gaan. Na afloop van deze bijeenkomst is door Cosensis een startnotitie opgesteld met planning voor het eerste kwartaal (laatste kwartaal 2020) van de broedplaats.

---

<sup>11</sup> In deze casus zou de focus moeten liggen op de hotelbranche en de schoonmaakbranche en de hiervoor ontwikkelde codes voor verantwoordelijk marktgedrag, aansluitend op de werkplek van Ed in het hotel.

### 3.2.2 Inrichting eerste kwartaal

In het NH Arnhem Rijnhotel en de wijk Elderveld zijn de eerste stappen gezet in een broedplaats die klein begint met het zoeken van een oplossing voor de multiproblematiek van één (concreet) bestaand persoon (“Ed”) om vanuit het mogelijke succes daarmee steeds verder op te schalen. Deze eerste stappen zijn gepland en gezet in het laatste kwartaal van 2020. Voor de ontwikkeling van de broedplaats in dit eerste kwartaal is een viertal bijeenkomsten gepland, te weten op 14 oktober, op 4 november, 25 november en 16 december 2020. Hierbij was de volgende planning bedacht.

Planning	Activiteiten
Bijeenkomst 1: 14 oktober	Aftrap casus “Ed” met betrokken partijen.
Uiterlijk 1 november	Een passende oplossing is gevonden voor het aflopen van de werkervaringsplaats van “Ed”.
Bijeenkomst 2: 4 november	Tijdens de bijeenkomst begint de opschaling, door met “Ed” als ervaringsdeskundige en andere betrokkenen te bezien hoe voorkomen kan worden dat anderen in dezelfde situatie terechtkomen als waarin hij terechtgekomen was.
Bijeenkomst 3: 25 november	De voortgang onder regie van Cosensis met de betrokkenen bespreken
Bijeenkomst 4: 16 december	De ervaringen tot dan toe met alle betrokkenen delen als voorbereiding op het tweede kwartaal

### 3.2.3 Bijeenkomst 14 oktober

De eerste bijeenkomsten vonden niet toevallig plaats in het NH-hotel. ‘Niet toevallig’, omdat de eerder genoemde ‘Ed’ hier ongeveer een jaar lang heeft gewerkt op een werkervaringsplaats in het kader van de Participatiewet en de manager van het hotel tot op zekere hoogte bereid is de broedplaats te faciliteren. Aanwezig in deze sessie zijn de mensen van Cosensis, Roland Kluskens van de gemeente Arnhem en de HAN-onderzoekers. De doelstelling van de bijeenkomst is (1) om de vestiging van een Maatschappelijk Projectenbureau (MPB) in het NH Hotel voor te bereiden; (2) om te zorgen voor een (arbeids-)contract voor Ed en (3) om het actieonderzoek een perspectief te geven op de aanpak. Voor de aanpak met het maatschappelijk



projectenbureau en het contract van Ed is medewerking van meerdere onderdelen van de gemeente Arnhem noodzakelijk. Een tweede onderdeel van het gesprek is dat de aanpak van het actieonderzoek wordt besproken. Nu er meer duidelijkheid is over wat de plannen zijn voor de broedplaats in het eerste kwartaal, is het voor de HAN-onderzoekers mogelijk om een werkwijze en -plan voor de evaluatie op te stellen. Daarnaast ligt er de afspraak om het nieuwe contract voor Ed te gaan regelen.

### **3.2.4 Bijeenkomst 4 november**

Op de agenda staan drie onderwerpen: (1) bespreking van het door SVC opgestelde concept traineeship-contract met Ed voor aanvullend werk bij het MPB; (2) verkennen van mogelijkheden voor de inzet van Ed en de start van een buurtontwikkelbedrijf (BOB) vanuit netwerk perspectief en (3) bespreken van de notitie over het MPB en BOB. Daarnaast is het de bedoeling dat SVC een doorkijkje geeft op het maken van een transformatiefilm<sup>12</sup> en maatschappelijke business case voor de broedplaats voor de derde bijeenkomst.

Een groot deel van de bijeenkomst gaat over Ed, hoe hij van een stabiel leven in werk- en dakloosheid terechtgekomen is, hoe organisaties in het sociaal domein hem (niet) geholpen hebben en in welke situatie hij nu verkeert. Op 1 november zou het NH Hotel hem in dienst moeten hebben genomen en zou de ondersteuning in het kader van de Participatiewet volgens de voorschriften ophouden. Het NH Hotel heeft het personeelsbestand echter afgeschaald. Het idee is Ed's contract bij het NH Hotel vanuit de gemeente Arnhem toch langer te laten doorlopen en hem gelijktijdig op een soort stagecontract in te zetten als 'ervaringsdeskundige' als dakloze, met als oogmerk in contact te komen met lotgenoten en deze op een spoor te brengen naar een stabiele(re) leefsituatie. Dat zou bereikt kunnen worden door hen in te zetten voor zinvol werk in de wijk Elderveld, waardoor ook de leefbaarheid in deze wijk zou verbeteren; dit volgens de gedachtenlijn van de broedplaatsmethode. Voor het werk van Ed en de bijeenkomsten van de broedplaats is de manager van het NH Hotel bereid ruimte en gastvrijheid ter beschikking te stellen. Uiteindelijk is het concept contract niet besproken.

---

<sup>12</sup> Een filmverslag van het proces dat in een broedplaats doorlopen wordt.

### **3.2.5 Bijeenkomst 25 november**

Op de agenda staan: (1) lopende zaken broedplaats en (2) onderzoeken van mogelijkheid om de Driestroom te betrekken bij de broedplaats, die mogelijk opgeschaald wordt naar niveau Gelderland. Daartoe is een bespreekstuk bijgevoegd<sup>13</sup>.

De derde bijeenkomst had een wat ander karakter dan de eerste twee, namelijk gericht op de vraag wat er nodig is om tot een infrastructuur te komen om een inclusieve samenleving met inclusieve arbeidsmarkt te bouwen 'op Gelderse schaal' en hoe een dergelijke 'inclusieve economie' te bestendigen. Daarnaast kon het gezien worden als een verkenning van de mogelijkheden tot samenwerking met organisaties die zich richten op zinvol werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en wat daarvoor nodig is in termen van beleid en condities. Dat andere karakter kwam ook tot uitdrukking in de aanwezigheid van meer, en andere, mensen. Aanwezig was een drietal mensen van de Driestroom, een maatschappelijke organisatie gericht op de begeleiding en ondersteuning van mensen met een beperking en afstand tot de arbeidsmarkt, onder meer door werkervaringsplaatsen te bieden in een veilige omgeving. De Driestroom was ook 'gastheer' voor deze bijeenkomst; het vond plaats in MVO-bedrijf 'Droom de Aam' in Elst. Daarnaast waren er mensen van de gemeente Arnhem, die ook in eerdere bijeenkomsten betrokken waren en enkele personen die we het beste kunnen typeren als 'critical friends' van Bartele Bouma. Het gesprek had vooral het karakter van 'brainstorm en verkenning', waarin veel onderwerpen in de sfeer van werk en inkomen en het beleid dienaangaande aan de orde kwamen. We benoemen een aantal hoofdpunten.

Voor een deel gaat het gesprek over de tekortkomingen van de participatiewet en de reacties hierop. De invoering daarvan ging immers al gepaard met een taakstelling, wat maakte dat er bij de gemeenten vooral vanuit beleid en budget en minder vanuit maatschappelijke waarde wordt geredeneerd. Daarnaast ervaren alle betrokkenen bij en kenners van de participatiewetgeving in de bijeenkomst de wet in veel opzichten als te restrictief om daadwerkelijk werk te kunnen maken van een inclusieve arbeidsmarkt en de gemeenten daadwerkelijk armslag te geven in een lokale aanpak

---

<sup>13</sup> Eerste stap ontwikkelen maatschappelijke projectenbureau Gelderland Werkt. SVC (2020)

‘op maat’. Ze wijten dat overwegend aan een kloof tussen ‘de Haagse wereld’, zowel politiek als ambtelijk en de rationaliteit en dynamiek in de lokale setting. Er komen meerdere voorbeelden ter sprake waaruit blijkt dat de onderlinge communicatie tussen het lokale en het landelijke onvoldoende ontwikkeld is. Er zit mede daardoor, en door de eigen beleidsdynamiek in Den Haag, geen progressie in het beleid, omdat de mogelijkheden om te leren van de ervaringen op lokaal niveau geblokkeerd zijn. Zo bestaat de vrees dat de teleurstellende resultaten met de participatiewet straks zullen leiden tot een draai in het beleid of een terugkeer naar ‘oude oplossingen’, terwijl er in de ogen van de aanwezigen kansen liggen om in een integrale aanpak verder te komen met de weg die nu is ingeslagen.

Een ander aspect hiervan in het gesprek waren de mogelijkheden tot het creëren van inclusieve werkgelegenheid: hoe kun je mensen met afstand tot de reguliere arbeidsmarkt naar duurzame werkgelegenheid brengen? Tijdens de bijeenkomst komen onder andere meerdere voorbeelden ter sprake van hoe de Driestroom dit aanpakt. Deze organisatie richt onder meer aparte bedrijven op om mensen een veilige plek te bieden om werkervaring op te doen en zich te ontwikkelen, maar doen dat ook in reguliere bedrijven. Een netwerk van contacten met reguliere bedrijven is daarvoor onontbeerlijk. Ook het aspect van concurrentie met reguliere bedrijven is hierbij een belangrijk aandachtspunt. Het is uiterst arbeidsintensief om dit tot een succes te maken. Ook in het contact met de gemeente is dat een aandachtspunt: kun je iets afspreken dat mensen uiteindelijk op mooie werkplekken belanden? De stap naar de reguliere werkgelegenheid blijft echter altijd een heel moeilijk te nemen, zo niet in veel gevallen onmogelijke, horde. Omgekeerd, het inrichten van bedrijven voor deze groep en op termijn zonder subsidie voortzetten (na een aantal jaar je eigen broek ophouden) is in veel gevallen niet mogelijk. Dat lukt alleen als je er met andere ogen van waardering (publieke waarde) en kosten naar kijkt. Dan moet je, ook bij de gemeente, breder denken dan ‘scope participatiewet’.

Het gesprek over het bovenstaande kan het beste gezien worden als een bredere verkenning van de mogelijkheden om in de wijk Elderveld aan de slag te gaan. Hiervoor wordt tijdens de bijeenkomst een aantal opties verkend.

### **3.2.6 Bijeenkomst 16 december**

Anders dan bij de vorige bijeenkomsten, waren de uitnodiging en agenda ditmaal afkomstig van medewerkers van de gemeente Arnhem. Het genodigde gezelschap bestaat voornamelijk uit betrokken managers en professionals uit de gemeente zelf plus één van de betrokken personen van de Inspectie SZW. Op de agenda staan: (1) toelichting op de casus (maatschappelijke businesscase) Ed waarover een film is gemaakt; (2) dialoog over kansen die professionals van gemeente Arnhem zien rond MPB en BOB enerzijds en anderzijds de aanknopingspunten c.q. gewenste uitkomsten die managers van deze gemeente zien om daar mensen en middelen aan te verbinden; (3) verkenning van 'common ground' om een start te kunnen maken in Arnhem en (4) op basis van 1-3 een voorstel om te komen tot een integraal ontwikkelplan van de broedplaats.

In de toelichting bij de agenda wordt door enkele ambtenaren van de gemeente Arnhem het voorstel ingebracht om in de winterperiode met jongeren uit de wijk Elderveld - De Laar, opdrachten uit de energietransitie, opdrachten gerelateerd aan schone, veilige en gezonde wijk, opdrachten vanuit doorbraak naar werk eerste stappen te zetten en nader kennis te maken met deze integrale en preventieve manier van werken. Om aan de hand van deze eerste ervaringen, gedurende de winterperiode, met elkaar te ontdekken, hoe en in welke vorm we met elkaar tot deze voorwaardenscheppende structuur kunnen komen. Dat kan dan resulteren in een integrale wijkaanpak met een bijbehorende Maatschappelijke Business Case (MBC; zie 3.1) voor 2021. "Waarbij de ervaring - begrijpen wij<sup>14</sup> - uit eerdere broedplaatsen heeft geleerd dat alle proceskosten, de ontwikkeling Maatschappelijk Projecten Bureau (MPB) en Buurtontwikkelbedrijf (BOB), alsmede het ontwikkelen van nieuwe banen in de wijk, volledig gefinancierd kunnen worden uit deze MBC". Dit voorstel is niet expliciet besproken tijdens de bijeenkomst. In de dialoog die ontstaat naar aanleiding van de toelichting op de casus wordt duidelijk dat er naast waardering voor de hoofdlijn veel twijfels bestaan over een duurzaam resultaat van de broedplaats.

---

<sup>14</sup> 'Wij' heeft hier betrekking op de ambtenaren van de gemeente Arnhem, verwijzend naar de ervaringen van Cosensis/Bartele Bouma.

- Het onderscheid tussen ‘leefwereld’ en ‘systeemwereld’, waarbij de gemeente in sterke mate wordt vereenzelvigd met ‘systeemwereld’ spreekt een aantal mensen niet aan: de gemeente heeft ook een waardegedreven kant. Die verbinding moet wel gemaakt worden.
- Voor het werken met de broedplaats moeten weer nieuwe organen worden ingericht, naast de al bestaande. Er zijn gereede twijfels of je daarmee kunt doorbreken wat nu niet goed gaat.
- De aanpak wordt als ‘aanbodgericht’ getypeerd in de zin van ‘vooraf bedacht’ en sluit daarmee niet aan op wat er concreet leeft in de wijken en welke behoefte daar bestaat.
- Het idee heeft verwantschap met de ‘wijkbasisbanen’ en andere projecten waarin sprake was van ‘gecreëerde banen’. Daarmee is het ook kwetsbaar in de zin dat er geen structurele financiering voor is. “Als het geld op was, waren de banen ook weg”.
- Ook ligt er de vraag hoe er politiek draagvlak te verwerven is. Daarvoor is een meer solide business case nodig. Weliswaar is het mogelijk om met de ervaringen met het activerend werk en de resultaten daarvan te laten zien dat je “slim waarde kunt stapelen”, maar probleem blijft hoe je er een “continuïteitsbasis” onder kunt leggen, hoe het structureel in het systeem in te bedden.
- Een ‘kwetsbarewijkenaanpak’ van BZK zou wellicht een meer structurele basis kunnen bieden, maar moet verder reiken dan werk en inkomen, dus veel breder met meerdere departementen.

### **3.3 Resultaten tot nu toe**

Het resultaat van het eerste kwartaal is al met al beperkt gebleven<sup>15</sup> en vatten we als volgt samen.

---

<sup>15</sup> In een reactie op de consultatie van 29 januari wijt SVC de beperkte resultaten aan hun waarneming dat betrokken Arnhemse ambtenaren vastlopen omdat het rijk nog geen middelen in het MPB heeft gestoken. Ook het inzetten van derde partijen is daarvan afhankelijk. SVC is van mening dat in het eerste kwartaal met de broedplaatsmethodiek desondanks een gezonde basis is gelegd voor een maatschappelijke business case die voor alle betrokkenen de veiligheid biedt om te investeren in tijd, geld en energie in het realiseren van de maatschappelijke business case. Dit is niet in bovenstaand overzicht opgenomen, omdat het niet concreet uitgewerkt is en onderling besproken.

1. Er is een informeel tijdelijk contract met Ed, waarvan de status niet duidelijk is. Niet duidelijk is hoe het zich verhoudt tot het contract dat Ed met toestemming van de gemeente heeft met het NH Hotel. Het is niet bekend of dit contract getekend is en de instemming van de gemeente heeft (behoud van uitkering).
2. Een aantal ambtenaren heeft interesse om mee te denken over de vraag hoe wijken aan te pakken, en specifiek Elderveld. Deze ambtenaren hebben al ervaring met andere broedplaatsen in de gemeente Arnhem en ze hebben nauwe contacten met de teams leefomgeving. Deze contacten waren er feitelijk al.
3. Externe partijen wachten af. Het NH Hotel heeft een stagecontract met Ed. Verder heeft het ruimte aangeboden voor een aantal bijeenkomsten van de broedplaats. De Driestroom, die betrokken was bij de derde bijeenkomst, toont interesse in het gedachtengoed, maar wacht concrete voorstellen af. Wellicht is er naar aanleiding van de discussies in het eerste kwartaal inmiddels een proces op gang gekomen, waarbij betrokken partijen elkaar aan het opzoeken zijn om met elkaar aan de slag te gaan vanuit de uitgangspunten van de broedplaatsmethode.
4. Discussie over het denken rond de verschillende broedplaatsconcepten is gescherpt.
5. Er is een film gemaakt over Ed (zie voetnoot 8). Daarin is zijn levensverhaal te zien en laat zien waar Ed tegenaan gelopen is en wat er zou moeten veranderen. De film bevat geen informatie over de broedplaats.

## **4 HOE ERVAREN STAKEHOLDERS DE BROEDPLAATS?**

### **4.1 Inleiding**

In bovenstaande hoofdstukken is ingegaan op de gedachten achter de broedplaats en de waarnemingen van de onderzoekers. In dit hoofdstuk worden de ervaringen met de broedplaats van de stakeholders op gemeentelijk en rijksniveau besproken op basis van de interviews (overzicht bijlage 3), tussentijdse gesprekken de consultatiebijeenkomst. Omdat er nog veel in ontwikkeling was zijn de gesprekken vooral ingegaan op: Wat is de broedplaats? Wat zijn kansen en mogelijkheden? Wat is er nodig? Telkens vanuit het perspectief en de belangen van de geïnterviewde.

### **4.2 Perspectief op de broedplaats**

Achtereenvolgens vatten we samen welk perspectief de geïnterviewden hebben op:

- Waarom de broedplaats?
- Wat is de broedplaats concreet?
- Welke activiteiten gebeuren in de broedplaats?
- Welke vragen zij stellen bij de broedplaats?
- Opbrengsten van de broedplaats
- Relaties met andere partijen en juridische kaders

#### **4.2.1 Waarom de broedplaats?**

De broedplaats wordt door de meeste geïnterviewden gezien als een idee van Bartele Bouma van Cosensis/Shared Value Company om op een integrale wijze met verschillende betrokkenen in een wijk te gaan werken. De broedplaats wordt daarbij gezien als een mogelijkheid om het anders te doen dan nu. Op het abstracte niveau zijn respondenten overwegend positief, vooral de respondenten vanuit de nationale en gemeentelijke overheid zien positieve kanten aan de benadering van de broedplaats als een methode om op een 'doorbraakachtige' manier aan de gang te gaan met maatschappelijke vraagstukken. Met deze benadering sluit het aan bij een grotere beweging die in de gemeente Arnhem aan de gang is. *'De essentie is: met*

*welke problematiek hebben we te maken en hoe kunnen we dat op een andere manier verder brengen? Je hebt vernieuwende concepten nodig.’ aldus Arno de Berg.*

#### **4.2.2 Wat is de broedplaats concreet?**

In de interviews wordt beperkt antwoord gegeven op wat de broedplaats concreet is of zou moeten zijn. Er is (nog) geen gemeenschappelijk beeld te herkennen. Zo wordt de broedplaats nog ‘vaag’, en niet concreet genoemd. De broedplaats wordt geassocieerd met een locatie (Elderveld of het NH Hotel). Vanuit het NH Hotel is er een werkplek voor Ed beschikbaar. Het werken vanuit de casus Ed, maakt de broedplaats onderscheidend. *‘Maar het is niet meer dan dat Ed hier terechtgekomen is en dat ik persoonlijk bereid ben om me voor hem in te spannen. Het is dus geen beleid van de hotelketen’*, aldus Tjeerd Holtrop, Manager NH Hotel. Daarmee raakt hij aan een belangrijk punt dat eveneens in de consultatie-sessie naar voren kwam: wat is het strategische kader waarbinnen de broedplaats een middel is? Iedereen is het erover eens dat de broedplaats een middel is, maar hoe wordt gestuurd op de inzet van dat middel? Dennis Janssen: “De gemeentelijke doelen moeten centraal staan”. Arno de Berg: “De essentie moet zijn: met welke problematiek hebben we te maken en hoe kunnen we dat op een andere manier verder brengen?”

#### **4.2.3 Welke activiteiten gebeuren binnen de broedplaats?**

Een beoogde activiteit is dat Ed vanuit een fysieke plek, samen met andere te vinden ‘lotgenoten’, aan het werk gaat met vraagstukken uit de wijk. De direct betrokken stakeholders zien wel kansen en denken mee over de praktische mogelijkheden, bijvoorbeeld t.b.v. de energietransitie en preventieve activiteiten om dakloosheid te voorkomen (Roland Kluskens). Een plek voor Ed is na het eerste kwartaal nog niet volledig gerealiseerd (onder andere contractueel). Het zijn vooral plannen/ideeën voor de toekomst. Ed zelf heeft hierbij nog niet duidelijk beeld voor ogen wat zijn rol precies is, maar zijn ervaringsdeskundigheid zet hij graag in. Voor Stefanie Kobus zitten de mogelijkheden in het leggen van echt contact met mensen. ‘Ik zie de mogelijkheden tussen de bomen door. Wat de broedplaats zegt te kunnen doen, mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in beweging te laten komen. Dat vinden wij bij de gemeente heel moeilijk.’ De instrumenten voor deze groep mensen, als ze eenmaal in



beweging zijn gekomen, zijn er. Ik ben heel benieuwd naar hoe de Shared Value Company dit kan doen'. Arno de Berg sluit hierop aan: 'Ik zie dat mensen die geen werk hebben en een uitkering krijgen. In de wijk is werk te doen, hoe kunnen we de behoeften die er zijn vanuit die wijk invullen met mensen die talent maar geen werk hebben'. In dat verband wijst Dennis Janssen op het activeringsteam Geitenkamp<sup>16</sup>. Een activeringsteam bestaat uit wijkbewoners die zelf activiteiten en diensten uitvoeren, waaraan in de wijk behoefte is en waarvan wijk en wijkbewoners kunnen profiteren. Deelnemers krijgen op deze manier de kans om, onder begeleiding en via een groepsgewijze aanpak, te wennen aan een werksituatie. Dit lijkt veel op de benadering van de onderhavige broedplaats.

Het wordt echter nog weinig concreet gemaakt, vinden de meeste respondenten. Wat zijn dan precies de vraagstukken waarmee bezig moet worden gegaan? Het is een heel diffuus palet aan vraagstukken waaraan gewerkt zou kunnen worden. Wel worden voorbeelden van mogelijkheden genoemd (vooral vanuit de gemeente) over waar Ed aan kan meewerken, maar dat zijn vele verschillende. De broedplaats wordt geplaatst in de hoek van (1) werkgelegenheidsprojecten, (2) activerend werk, (3) contacten leggen met kwetsbare inwoners, meer in het algemeen werken vanuit de behoeften, vragen en energie die er al is in de wijken.

Met andere woorden: het is niet vanzelfsprekend dat er een één-op-één match is tussen de (eventueel aan te leren) talenten van de inwoners en de vraagstukken waaraan gewerkt kan/moet worden. Hierbij spelen ook de 'werkwaarden' van de betrokkenen, al dan niet met afstand tot de arbeidsmarkt, een belangrijke rol.

#### **4.2.4 Welke vragen leven er rond de broedplaats?**

Er zijn bij een aantal geïnterviewden vraagtekens over de haalbaarheid en over de methodiek zelf. Het is onduidelijk wat de methodiek precies inhoudt en of het innovatief is. '*Ik miste de vertaling in hoe we het dan concreet gaan doen.*' zegt Arno de Berg. De druk bestaat dat er veel over Ed, diens lotgenoten en bewoners van de wijk gesproken wordt, maar nog beperkt *met* de mensen zelf. Dat wordt door meerdere geïnterviewden opgemerkt. Sommige geïnterviewden merken in verband

---

<sup>16</sup> <http://www.geitenkampnet.nl/zorg-en-welzijn/activeringsteam-2/>

hiermee op dat de broedplaats te ‘aanbodgericht’ wordt ingevlogen en dat de behoeften van de wijk niet zichtbaar als uitgangspunt worden genomen. Dat kan te maken hebben met nog onvoldoende voeling hebben met wat er in de wijk leeft en daarop te weten aansluiten. Vertrekken bij de echte vraag vanuit de wijk, dat is nodig. Hiervoor moet je aansluiten bij mensen die de wijk het beste kennen, de Teams Leefomgeving, zeggen onder meer Arno de Berg en Dennis Janssen. Dennis verwijst naar de Wijkmakers<sup>17</sup> als goed voorbeeld van werken vanuit de inwoners. De methode moet aansluiten op wat de inwoners nodig hebben in wijk X, niet andersom. Een ander vraagpunt is of je nieuwe entiteiten als MPb en BOB nodig hebt. De vraag is of samenwerken met bestaande partners zonder daarvoor nieuwe organisaties in het leven worden te roepen niet mogelijk is. Er zijn al zoveel spelers.

In aansluiting op het voorgaande zijn er – met name in en na de consultatie-sessie – vragen en twijfels opgekomen over de strategische inbedding van de broedplaats. Heb je niet duidelijke strategische doelen en sturing nodig om de broedplaats als middel in te kunnen zetten? Die gaan vooraf aan de keuze voor een bepaalde werkwijze, waarbij de broedplaatsmethode één element in een breder repertoire is.

Tenslotte wordt in de gesprekken over de broedplaats regelmatig verwezen naar vergelijkbare broedplaatsen en leertuinen in de gemeente, waar in Arnhem ervaringen mee zijn opgedaan. Bijvoorbeeld Dennis Janssen vraagt zich af hoe deze broedplaats zich verhoudt tot andere broedplaatsen. En vooral of er niet onderling geleerd kan worden.

#### **4.2.5 De mogelijke opbrengsten van de broedplaats**

Deze worden vooral gezien in het ‘leren’, leren en experimenteren rond de ‘maatschappelijke waarde’, dit tegenover een uitsluitend financiële of (markt-)economische waarde. Maatschappelijke waarde wordt in dit verband benoemd als het bijdragen aan – of oplossen van – individu- of huishouden-overstijgende vraagstukken/problemen in de wijk en het helpen van kwetsbare inwoners aan een baan. Het gaat, met andere woorden, om een collectief leerproces in de samenleving

---

<sup>17</sup> <https://dewijkmakers.nl/>

over hoe onze samenleving nu georganiseerd is, welke impact die organisatie heeft op het welzijn van (kwetsbare) groepen burgers en wat we (beleidsmatig) kunnen doen om waar nodig/wenselijk een meer maatschappelijk verantwoord resultaat te bereiken. Essentieel voor het denken van de broedplaats is dat de maatschappelijke opbrengsten vertaald kunnen worden naar geld en gebruikt kunnen worden om geldstromen te verleggen. De respondenten vinden doorgaans dat de broedplaatsgedachte aansluit bij huidige ontwikkelingen en vragen vanuit vooral de lokale overheid. Op de vormgeving van het genoemde leerproces komen we verderop nog nader te spreken.

#### **4.2.6 Relaties met andere partijen en juridische kaders**

Tot nu toe is vooral geschreven over de rol en vragen van de overheid en burgers in wijken. In de Arnhemse wijken zijn natuurlijk naast de teams leefomgeving veel meer partijen actief. Als het gaat om werkgelegenheidsvraagstukken, dan zijn er partijen betrokken, zoals UWV, RIBW, een regionale instelling die begeleiding biedt bij o.a. werk aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (Scalabor), of de Driestroom, ondersteuning van mensen met en zonder beperking. Ook het welzijnswerk en burgerinitiatieven als 'de Wijkmakers' bewegen zich op wijkniveau. Hoe complexer het vraagstuk hoe meer partijen er betrokken zijn (en andersom!).

In de geest van de broedplaats worden professionals uit dit soort organisaties in de broedplaats betrokken. Zij nemen als het ware hun tijd en hun middelen mee de broedplaats in, waar het geld en/of de menskracht 'ontschot' kan worden ingezet. In termen van de broedplaats: zij brengen expertise, capaciteit en/of opdrachten in. Ten tijde van het onderzoek zijn er wel gesprekken aangegaan met enkele partijen (Driestroom, NH Hotel), echter er zijn vanuit die partijen nog geen opdrachten ingebracht. Een aantal juridische kaders zijn belangrijk als het gaat om alternatieve werkgelegenheid bij projecten in wijk. Werkgelegenheidsprojecten zoals in het idee van de broedplaats kennen vaak nogal wat complicaties, waardoor een zeer nauwe samenwerking met de (lokale) overheid nodig is. Zo kan een werkgelegenheidsproject leiden tot oneerlijke concurrentie, tot het winstgevend inzetten van mensen met bijstand, tot het uitvoeren van werkzaamheden, die de afgelopen drie jaar door betaalde krachten zijn uitgevoerd (voorwaarden) en nog veel meer.

De problematiek raakt aan (Europese) aanbestedingsregels als je bijvoorbeeld overheidsdiensten als groenonderhoud gaat gunnen aan BOB's. Ook loop je aan tegen het feit dat deze contracten vaak al bestaan in langlopende vorm en op stedelijk niveau. Ook kwaliteit en continuïteit spelen een rol: kunnen wijken (wie of wat zijn dat en wie kan worden aangesproken?) eenzelfde kwaliteit van dienstverlening bieden?

### **4.3 Kansen en mogelijkheden op lokaal en nationaal niveau**

Bovenstaande laat zien dat de broedplaatsmethodiek aansluit bij ontwikkelingen om oplossingen te zoeken voor vraagstukken waar het huidige systeem tegen aanloopt. 'Er is iets nieuws nodig'. Hiervoor worden niet alleen kansen in Arnhem en op andere plekken in het land gezien, maar ook kansen en mogelijkheden op rijksniveau. We hebben ze onderverdeeld in de volgende thema's:

- Preventieve aanpak voor wankelende wijken
- Decentralisatie, ontschotting en de beperkingen daarvan
- De juiste mensen
- Gemeenten en rijk kunnen samen leren

#### **4.3.1 Preventieve wijkaanpak voor wankelende wijken**

'De uitdaging waar we in het openbaar bestuur voor staan is om te voorkomen dat wankelende wijken verder afglijden in een stapeling van problemen', aldus Andy Clijnk, Ministerie BZK. Het afglijden van wankelende wijken, vraagt een aanpak waarbij de wijk het uitgangspunt is en waar meer vanuit een integrale aanpak gewerkt wordt. De vraagstukken van nu zijn multi-problematieken en op concrete vraagstukken in wijken kunnen verbindingen gemaakt worden. De gebiedsgerichte aanpak is voor BZK na tien jaar weer terug op de agenda. Want het tegengaan van afglijden, 'lukt niet met de algemene regelingen voor algemene doelgroepen, er is een aanpak ter plekke nodig om 'de boel recht te kunnen trekken'; het moet slimmer dan met algemene regelingen.' en 'Het gaat om doorbraakachtige werkwijzen die meerwaarde hebben voor meerdere doelgroepen en meervoudige problemen', aldus Andy Clijnk (BZK).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Dit sluit aan bij wat Uytterlinde, Fokkema, en Can (2020) 'Werken aan opgaven in de wijk' van Platform 31 constateren als meer urgentie voor gebiedsgericht beleid en een nieuwe rijksbetrokkenheid waarbij de wijk weer terug is op de beleidsagenda. Zie <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>

De aandacht voor de wijk is in de gemeente Arnhem al een paar jaar terug op de beleidsagenda en in de uitvoering, in het 'Van Wijken Weten' programma. Arnhem zit midden in een zoektocht naar hoe ze om kan gaan met haar 24 wijken. Dennis Janssen, strategisch bestuursadviseur gemeente Arnhem, benoemt de Arnhem Oost Aanpak. Hierbij gaat de gemeente op zoek naar nieuwe vormen van werken om meer preventief in de wijk te werken en om het sociale en fysieke domein meer integraal samen te laten werken. Het Spijkerkwartier, een wijk in Arnhem, is een ander voorbeeld dat veel aangehaald is in de interviews. In deze wijk hebben inwoners zelf het voortouw genomen en is de gemeente later aangesloten bij hun ideeën en activiteiten.

Het zijn voorbeelden waar de gemeente Arnhem enthousiast over is. Het draagt bij aan hun zoektocht naar hoe er door de lokale overheid meer integraal vanuit een wijk gewerkt kan worden. Voor Arnhem is het duidelijk dat niet elke wijk dezelfde aanpak nodig heeft. De broedplaats lijkt zich wel te lenen voor 'wankele wijken' als preventie, mits er draagvlak onder de bewoners voor is. Maar dat geldt niet altijd. *'Als er in wijken sprake is van zware problematiek zoals ondermijning of een cultuur waarin het not-done is om te werken en dergelijke, dan wordt het heel ingewikkeld.'* zegt Arno de Berg. Dat vraagt een aanpak met andere soorten interventies, al dan niet aanpalend aan broedplaatsachtige methoden. Maar op hoe dat dan precies moet heeft tot nu toe niemand een duidelijk antwoord. Het is in elk geval anders dan dat (bijvoorbeeld) de broedplaats doet, omdat die uit gaat van de energie en het initiatief die er al aanwezig is. Een wijkgerichte aanpak vraagt om in afstemming met de wijk te kijken wat er nodig is in die wijk en methoden toe te passen die passend zijn voor de context van die wijk. Dit sluit onder meer aan op de bevindingen van Uytterlinde et al (zie voetnoot 15) dat de wijk in toenemende mate door het rijk en de gemeente wordt gezien als het schaalniveau waarop beleidsopgaven zichtbaar zijn en echt integraal aangepakt moeten worden. Overigens is ons er ook op gewezen dat de oplossingen voor de wijk ook vaak niet in de wijk zelf gezocht kunnen worden; problemen komen in de wijk samen, maar zijn verbonden met bredere maatschappelijke mechanismen en

vraagstukken. Die gedachte is onder meer ook te vinden in het in oktober 2020 verschenen essay van de Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving.<sup>19</sup>

#### **4.3.2 Ontschotting, decentralisatie naar de wijk en de beperkingen daarvan**

Een gebiedsgerichte aanpak vraagt een andere benadering vanuit de gemeente en het rijk: vanuit de klassieke overheidsbureaucratie betekent het 'ontschotting', maar vanuit de broedplaatsmethode is het een vorm van 'werken in overeenstemming met de bedoeling'. 'De sectorale manier van werken' is in Arnhem steeds vaker onderwerp van gesprek; ontschotting wordt gezien als een beter begaanbaar pad. In het programma "Van wijken weten" experimenteert de gemeente Arnhem sinds 2015 met ontschotting en wijkbudgetten.<sup>20</sup> Zowel inhoudelijk als budgettair worden schotten zoveel mogelijk geslecht. 'Daarin werken we met ambtenaar als vooruitgeschoven post.'

Echt interessant wordt het dan als je maatschappelijke waarde zou kunnen kapitaliseren op een voor alle partijen acceptabele wijze. Zo iets als verbetering van de leefbaarheid van een wijk kan dan in financiële opbrengst worden vertaald, die elders kan worden ingezet om bijvoorbeeld leerwerktrajecten te betalen.<sup>21</sup> Nog interessanter wordt het als niet alleen budgetten van één partij ontschot worden ingezet, maar als je budgetten van meerdere spelers in één overzicht voegt. Je kunt bijvoorbeeld heel anders kijken naar calculatie van kosten en opbrengsten. Welke stromen gaan de wijk in en welke de wijk uit? Dan komen er heel interessante perspectieven naar boven. Netbeheerder Alliander ging in een dergelijke casus enthousiast meedenken. Als je er met elkaar op een andere manier naar leert kijken, dan gaan bedrijven ook aanhaken en raken geïnteresseerd, aldus Arno de Berg. Tegelijkertijd heeft dat ontschotten en decentraliseren naar de wijk ook weer een keerzijde: politiek gezien ontstaat er een democratisch tekort en het risico dat een paar mensen het voor het zeggen hebben in de wijk.

---

<sup>19</sup> Zie het RVS-essay 'Gezondheidsverschillen voorbij - Complexe ongelijkheid is een zaak van ons allemaal'. <https://www.raadvsv.nl/documenten/publicaties/2020/10/3/gezondheidsverschillen-voorbij>

<sup>20</sup> Zie voor meer informatie: [https://www.arnhem.nl/stad\\_en\\_wijken/Wijken/Wijken](https://www.arnhem.nl/stad_en_wijken/Wijken/Wijken)

<sup>21</sup> Zie bijv. <https://www.financierennetwerken.nl/financieringsinstrumenten/revolverend-fonds/bestuurskundige-informatie>

### 4.3.3 De juiste mensen...

In de interviews komt ook naar voren wat het betekent om als ambtenaar in de wijk te werken. Uitgangspunt bij een meer op de wijk gerichte aanpak is dat als ambtenaren in een wijk werken dat ze de bewoners en de vraagstukken beter kennen. Dit vraagt sensitiviteit op wijkniveau, maar ook een handelingsgerichtheid, een focus op 'doen'. En dit vraagt professionals die op een dergelijke manier kunnen werken. Of zoals Ed het zei: *'je moet iemand hebben die alles bij de kladden pakt.'* Maar ook: *"we hebben mensen nodig met een groot netwerk, analytisch vermogen, luistervermogen en snelle toegang tot beslissers"*, volgens Arno de Berg.

Roland Kluskens, noemt het werken in een wijk: *'... een mogelijkheid om in een tactisch gat te springen tussen onze sectorale manier van werken als gemeente en de integrale scope die in de leefwereld van een wijk is.'* Om dit te kunnen moet je als ambtenaar de wijk kennen. *'Ga in gesprek met de mensen die de wijken het beste kennen.'* Het vraagt ook in de gemeentelijke organisatie tactisch vermogen, want de behoefte vanuit een wijk, kan niet passen bij sommige onderdelen van het beleid. In Arnhem zien ze hier al voorbeelden van. *'Dat is soms laveren met de politieke doelen.'* en *'Dat zijn ingewikkelde kwesties'*. Deze aanpak brengt wel succes. Als een voorbeeld benoemd wordt waarbij iemand uit de uitkering geholpen werd, wordt ook benoemd *'We namen veel ruimte om dingen anders te doen.'* Tegelijkertijd moet ook het rijk wel meewerken. Het vergt ook daar mensen die op gemeenteniveau kunnen meedenken en meewerken. Door de geïnterviewden uit de gemeente worden daarom regelruimte en flexibiliteit gevraagd aan het rijk. En dus om (rijks)ambtenaren die vanuit het perspectief op gemeenteniveau kunnen meedenken. Het is gedeeltelijk een schaal-kwestie: de gemeenteambtenaar moet wijkgericht integraal denken, de rijksambtenaar moet gemeentegericht integraal kunnen denken. Maar misschien is het nog meer een kwestie van *'ambtelijk ondernemerschap'*, *'durven aanpakken tegen de stroom in'*, sensitiviteit en kunnen acteren in uiteenlopende netwerken en vanuit andere posities denken over de consequenties van je eigen voorstellen. Daarover is

de afgelopen jaren al een aantal interessante documenten verschenen.<sup>22</sup> Wat in interviews (en in de consultatiebijeenkomst) regelmatig terugkwam was de vraag of het in de broedplaatsmethode nou gaat om het volgen van een methode, dan wel om de beschikbaarheid van mensen met handelingsrepertoire en sensitiviteit voor wat speelt en nodig is in gegeven omstandigheden. Voor complexe vraagstukken bestaan geen eenvoudige oplossingen. Geïnterviewden geven aan dat mensen uit de werelden van gemeente(n) en rijk – vanuit de praktijkcasuïstiek – samen moeten zoeken naar juridische, organisatorische en financiële mogelijkheden. Een voorbeeld zijn de ‘Corona-banen’, participatiebanen voor een half jaar. Dat is wel erg kort in een wijk-aanpak. “*Wij willen een pool maken met buurtconciërges om zo 21 wijkbuurtbanen te creëren*”, zegt Dennis. Dat vergt meer dan een ‘op-en-af’ projectaanpak met zo’n korte horizon. Er bestaat grote behoefte om dergelijke zaken beter bij elkaar te brengen, rijk en gemeente. De afstand tot ‘Den Haag’ wordt vaak als een hele grote ervaren. Bovendien is het niet één rijksoverheid, maar zijn het er vele naast elkaar. Dat wordt overigens ook op rijksniveau benoemd. ‘We zitten heel functioneel verdeeld (sectoraal) in de wedstrijd, het is eilandjesdenken’, merkt een van de rijksambtenaren op. Dat is geen goede basis voor ontschotting en integrale gebiedsgerichte aanpak. Elkaar ontmoeten en het begrijpen van elkaars rationaliteiten is het begin van samen leren...

#### 4.3.4 Gemeenten en rijk kunnen samen leren

Uit de gesprekken blijkt vanuit het perspectief van gemeente en van het rijk een kloof tussen landelijk beleid en lokale uitvoerbaarheid. De geïnterviewden zien mogelijkheden om deze kloof te overbruggen. Dit zijn vooral mogelijkheden om te

---

<sup>22</sup> Enkele voorbeelden: al wat ouder, maar nog steeds relevant is de publicatie van Arre Zuurmond en Jorrit de Jong uit 2010 over *De professionele professional*, uitgegeven door BZK. Recent verscheen ook van Wieke Blijleven, Merlijn van Hulst en Frank Hendriks (2019) *Publieke Bricoleurs. Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Universiteit Tilburg. Verder van Juliette Santegoeds (2018) ‘Het ene been in het stadhuis, het andere in de wijk. Over wijkambtenaren in tussenfuncties’, verschenen als hoofdstuk 4 in Henno Theisens (red) *Publieke Professionals. Besturen en balanceren, netwerken en improviseren*. verschenen bij Boombestuurkunde. Ook in het programma van het lectoraat hebben we in meerdere publicaties aandacht geschonken aan de behoefte aan ‘netwerkprofessionals’ met een moreel kompas in plaats van ‘soloprofessionals’, bijvoorbeeld: Linda Dauwerse, Frans de Vijlder en Saskia Weijzen (2018) ‘De netwerkprofessional een lerende werker’, hoofdstuk 2 in de publicatie *Grensoverstijgend samenwerken, leren en opleiden in het sociaal en gezondheidszorgdomein*. <https://blog.han.nl/publiekezaak/files/2019/10/5330-Boekje-Grensoverstijgend-samenwerken-en-leren-ONLINE.pdf>



verbinden en samen te leren, ontdekken en experimenteren. Dit is in lijn met de gedachten achter de broedplaats, waarbij de broedplaats wat sterker de voorwaardenscheppende rol van de rijksoverheid benadrukt. De geïnterviewden neigen meer naar het gezamenlijk zoeken naar de optimale manier van samenwerken tussen de niveaus. Het is eerder een accentverschil dan een fundamenteel verschil, maar het bepaalt wel de toon. De broedplaatsmethodiek gaat uit van een vaste methodiek, waarbij de overheid voorwaardenscheppend en opdracht verlenend is. Geïnterviewden benadrukken meer dat de methodiek gezamenlijk uitgevonden moet worden door samen te gaan leren.

Aandachtspunten zijn volgens geïnterviewden: lokaal maatwerk (ook door het rijk), ontschotting van budgetten mogelijk maken, dwingende voorwaarden toetsen aan lokale behoefte (bijvoorbeeld Coronabanen maximaal zes maanden), gezamenlijk experimenteren met het werken met maatschappelijke waarde, het aangaan van meerjarige samenwerking met uiteenlopende partners.

## **5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **5.1 Conclusies**

De hoofdvraag voor deze evaluatie was de vraag of de broedplaatsmethode perspectief biedt op bredere toepassing in het openbaar bestuur, in het bijzonder bij de aanpak van ‘wankele wijken’. Dat perspectief is er, maar niet zonder meer. Daarom bespreken we hieronder eerst onze bevindingen op de vier deelvragen, gebaseerd op de observaties die we gedaan hebben in de ‘casus Elderveld’ en op de interviews en andere bronnen die we hebben geraadpleegd. Daarna komen we terug op de hoofdvraag.

#### **5.1.1 Werkzame factoren**

De eerste deelvraag luidde: ‘Wat zijn werkzame mechanismen bij de verschillende actoren?’

1. Het eerste en belangrijkste werkzame mechanisme is passie en betrokkenheid bij alle actoren, van buurtbewoners via meerdere soorten professionals en hun organisaties in de wijk, (sociale) bedrijven die willen participeren, ambtenaren in het gemeentelijk apparaat tot en met wethouder en gemeenteraad die er hun steun over uitspreken. Gelijkzeitig is het daarbij wel van belang om over en weer transparant te zijn in de verschillende belangenperspectieven die de betrokkenen daarbij hanteren. Daarnaast is op iets grotere afstand steun en vertrouwen aan de kant van het rijk noodzakelijk en een gedeelde ambitie om elkaar te versterken in een gebiedsgerichte aanpak. En overigens is dit belangrijkste werkzame mechanisme niet uniek voor de broedplaatsmethode. Het is een meer algemene voorwaarde om in het beleid en het leveren van maatschappelijke waarde vooruit te komen.
2. De aanhangers van de broedplaatsgedachte zijn scherpe, kritische ‘tegendenkers’ met het ‘maatschappelijke hart’ op de goede plaats en stellen de goede vragen. Het zijn een soort van ‘ethische hackers’ ten opzichte van het geldende beleid, wet- en regelgeving en de maatschappijordening. Ze stellen concrete, soms absurde gevolgen van het systeem ten voorbeeld en dagen uit tot leren, meer

scherpte en beter worden en het niet accepteren van een 'cultuur van de middelmatigheid' bij overheden en maatschappelijke organisaties. De broedplaatsmethode (en soortgelijke werkwijzen) zijn 'speeltuinen' voor mensen die plezier beleven aan en een noodzaak zien in het verder brengen van complexe, 'wicked' vraagstukken.

3. Van belang voor de 'vitaliteit' van de broedplaatsmethode is wel dat er door de betrokkenen ook met regelmaat successen en een 'voldoende vooruitgang' worden ervaren. Als elke poging om iets beter te maken strandt, zal de gelatenheid vanzelf toeslaan. 'Voldoende vooruitgang' is overigens een lastig te concretiseren beleving, maar zou geobjectiveerd kunnen worden, bijvoorbeeld op basis van pijlers voor 'positieve gezondheid'<sup>23</sup>. Aspecten hiervan komen ook terug in de karakteristieken die Cosensis/SVC zelf benoemd als werkzame factoren, zoals gedeelde waarden, gezamenlijke succeservaring, aansluiten op talenten van mensen.
4. Niet wijzelf, maar enkele andere reflectanten, hebben gewezen op het belang van de betrokkenheid van een kennisinstelling als 'kritische vriend', als actieonderzoekers, en partij in de kenniscirculatie in dit soort trajecten. Deze partij kan een waardevolle, zo niet onmisbare, rol vervullen in het bewerkstelligen van een 'lerende overheid'.

### **5.1.2 Kansen**

Hierop aansluitend is de tweede deelvraag: 'Welke elementen van de broedplaatsmethode worden ervaren als kansen?'

Uit de ervaringen en interviews komt het beeld naar voren dat de broedplaatsmethode kansen biedt in met name wijken waar een zekere veerkracht en positieve energie aanwezig is. Met de broedplaatsmethode en soortgelijke initiatieven kunnen processen van 'community-building' op gang komen met een smallere of bredere reikwijdte. Een aantal aspecten en condities, die overigens geen van alle exclusief voor de broedplaatsmethode gelden, draagt hieraan bij.

---

<sup>23</sup> Zie bijvoorbeeld <https://www.iph.nl/kennisbank/de-wijk-gezonder-maken-met-het-spinnenweb/>

1. De broedplaatsmethode biedt belangrijke kansen als deze wordt opgezet vanuit een duidelijke en door veel betrokkenen gedragen doelstelling, die integraal kan worden opgepakt. De voedingsbodem om te veranderen en zaken anders aan te pakken is er.
2. In de broedplaats ligt de nadruk op 'handelen rondom concrete casuïstiek' en in het kader daarvan nadenken over probleemoplossende 'hoe-vragen' en ondernemend, zo niet gedurfd doorzetten, uitdagen en 'vijf keer waarom (niet) doorvragen'. Als organisaties als de gemeente, het rijk en maatschappelijke organisaties zich hiervoor responsief tonen kan dit een belangrijke impuls geven aan gewenste maatschappelijke innovatie en dynamiek.
3. In het verlengde hiervan kent de broedplaatsmethode een 'doorbraak-karakter': door op meerdere plaatsen systematisch en volgens een strategie dergelijke doorbraak-projecten in te zetten, te evalueren en ervan te leren, kunnen ingesleten suboptimale routines binnen en tussen organisaties duurzaam worden verlegd in de richting van een meer verantwoord maatschappelijk resultaat.
4. De broedplaatsmethode gaat uit van vormen van zelforganisatie in gemeenschappen en vormt als zodanig een verfrissende tegenkracht ten opzichte van systemische perfectie en 'control-raffinement', door sommigen benoemd als 'systeemwereld'. Een 'systeemwereld' zal er altijd zijn, niet als doel op zich, maar om aan te sluiten op en dienstbaar te zijn aan de bedoelingen van de samenleving.

### **5.1.3 Belemmeringen, 'vermijdbare hindermacht'**

De derde deelvraag heeft betrekking op de belemmeringen, die het werken met de broedplaatsmethode tegenkomt: Welke elementen van de broedplaatsmethode worden ervaren als belemmeringen ('vermijdbare hindermacht')? Uit het oogpunt van 'samen leren hoe het beter kan', ligt hier een aantal belangrijke punten.

1. De broedplaatsmethode veronderstelt de mogelijkheid om – omwille van de publieke waardecreatie - van bestaande wetten, regels en routines af te wijken of daarin meer generieke ruimte te brengen. Dat is de essentie van de zogeheten maatschappelijke business case van de broedplaatsmethode. Zelfs als hiertoe in de vorm van hardheidsclausules en dergelijke mogelijkheden liggen, zijn gemeentelijke, rijks- en andere administraties geen omgevingen waarin het

benutten van deze ruimte van harte wordt verwelkomd. De 'gelegenheidsstructuur'<sup>24</sup> maakt dat veel extra energie nodig is om van bestaande regels afwijkende keuzen te kunnen realiseren. Bovendien betekent het afwijken van het bestaande ook het afwijken van de (beleden of klaarblijkelijke) waarden die daarin besloten liggen, zoals de intentie om gelijke gevallen gelijk te behandelen en andere (rechtstatelijke) principes. Het 'oprekken' van de mogelijkheden om van bestaande regels af te wijken zal dus altijd afgewogen moeten worden tegen deze in het geding zijnde waarden/principes. Een goede, concrete discussie daarover kan waardevol zijn. Helaas is, in de broedplaats die concrete discussie niet of onvoldoende expliciet gevoerd. Een van de beste voorbeelden van landelijk geldende regelgeving die in dit kader als beknellend wordt ervaren betreft de gedetailleerde regeling voor de uitvoering van de Participatiewet in combinatie met de hieraan gekoppelde bezuinigingstaakstelling bij invoering, waarover we in meerdere gesprekken signalen hebben gekregen.

2. De broedplaatsmethode veronderstelt het initiëren van een proces waarvan de uitkomsten niet op voorhand duidelijk zijn. De abstracte doelstelling is een wereld waarin iedereen 'beter af' is dan bij het huidige systeem. Het veronderstelt dat (potentiële) betrokkenen bereid zijn daarin mentaal<sup>25</sup>, financieel of anderszins te investeren zonder dat het resultaat vooraf voldoende zeker is. Dit geldt voor bewoners, ambtenaren en politiek verantwoordelijken, maar zeker ook voor (sociale) ondernemers, die als participant of belanghebbende (bijvoorbeeld valse concurrentie) betrokken zijn. De vraag is steeds: "In welk avontuur kom ik terecht, wat gaat er gebeuren en wil ik dat wel?" Deze mate van onzekerheid kan lastig zijn.
3. Een verbijzondering van dit laatste is de positie van ambtenaren en andere professionals die hiervoor 'hun nek willen uitsteken' in hun eigen organisaties. Ze zijn daarbij afhankelijk van 'backing' van leidinggevenden en bestuurders en van het weten te bewandelen van de wegen en het bewerken van hun netwerken om

---

<sup>24</sup> De term 'gelegenheidsstructuur' is afkomstig uit de sociologie en refereert aan de inrichting van organisaties en samenlevingen, waarin het maken van bepaalde keuzen voor de hand liggend is of impliciet aangemoedigd wordt en het maken van daarvan afwijkende keuzen juist (al dan niet intentioneel) ontmoedigd wordt.

<sup>25</sup> Met mentaal investeren wordt hier bedoeld dat betrokkenen een 'mentale draai' moeten maken, anders naar de wereld te leren kijken en daarvan de meerwaarde in te zien.

voor concrete (individuele) gevallen oplossingen te vinden. Elke dag is de vraag of hun moeite de prijs waard is, persoonlijk en voor wat ze ermee uiteindelijk bereiken in de organisatie. Misschien verandert er wat voor dat ene geval wat de moeite op zich al waard kan zijn, maar blijft verder alles bij het oude.

4. De broedplaatsmethode (maar dat geldt eigenlijk veel breder) veronderstelt de aanwezigheid/beschikbaarheid van een groep 'durvers en doeners' met een moreel kompas, 'professionele professionals' met een daarbij behorend competentieniveau en attitude. De broedplaatsmethode stelt hoge eisen aan de beschikbaarheid en kwaliteit van 'karttrekkers', procesbegeleiders en grensoverstijgend/integraal werkende (netwerk)professionals.
5. Tegelijkertijd lijkt het van belang dat de broedplaats 'in de wijk zelf' begint en daar qua ambitie/doelstelling gedragen wordt. Alleen (gemeentelijke) mensen die al in de wijk aanwezig kunnen zijn, kunnen een lokaal klimaat creëren waarin de broedplaats kan beginnen. Betwijfeld wordt of een benadering 'we willen een broedplaats starten en we willen met jullie praten over doel en inrichting' een goede start is.
6. Organisatorische kenmerken van lokale en landelijke overheden en de grote afstand tussen beide zijn ook regelmatig genoemd als belemmerend voor het goed kunnen werken volgens de principes van de broedplaatsmethode. Verkokerde bureaucratie, gebrekkige communicatie, eilandjesdenken, trage procedures, onvoldoende wederzijds begrip, onvermogen tot gezamenlijke leerprocessen zijn hier de trefwoorden.
7. Een waarneming met de onderzochte broedplaats is het risico van een onevenwichtige balans tussen focus en massa. De broedplaats moet niet gezien worden als een panacee. Een al te optimistische visie op welke problemen allemaal gelijktijdig op wijkniveau oplosbaar en aan te pakken zijn (van individuele problematieken tot en met misstanden in de schoonmaak- en hotelbranche), kan er ook toe leiden dat 'alles op alles' gaat wachten en iedereen in vertwijfeling raakt over de bedoelingen. Het echt gaan doen verzandt dan.
8. Van belang is dat de kartrekkers van de broedplaats 'deuren kunnen openen' en daarom een imago van 'belangeloosheid' of 'neutraliteit' kennen. Het moet een partij zijn die een breed vertrouwen geniet en niet de verdenking heeft van het

najagen van eigen of commerciële belangen. In zoverre is het de vraag waar de regie over de broedplaats het beste kan worden neergelegd. Er is veel voor te zeggen om dat bij de gemeente te doen, maar dat is gelijktijdig een partij die zelf fors mee moet veranderen om broedplaatsen tot een succes te kunnen maken.

#### **5.1.4 Randvoorwaarden voor benutting in het openbaar bestuur**

De vierde deelvraag, tenslotte, heeft betrekking op de randvoorwaarden voor effectieve toepassing van de broedplaatsmethode in het openbaar bestuur: Onder welke (realiseerbare) randvoorwaarden in het openbaar bestuur heeft de broedplaatsmethode een kans?

We noemen in dit kader een aantal aspecten, die in samenhang met de vorige paragrafen en de hierna te formuleren aanbeveling gelezen moeten worden.

1. De meest voor de hand liggende voorwaarde is het wegnemen of zo veel mogelijk minimaliseren van de in 5.1.3 genoemde belemmeringen. Dat is al een uitdaging op zich.
2. De broedplaatsmethode als instrument of arrangement in een gebiedsgerichte aanpak staat of valt met een actief (horizontaal) samenspel tussen rijk en gemeenten. ‘Rijk’ (behalve aan het begin van een nieuwe zin) is overal in dit rapport met een kleine letter geschreven om daarmee de horizontale wederzijdse interactie tussen twee knooppunten in het openbaar bestuur te benadrukken. Dat geldt a fortiori voor het dossier van de gebiedsgerichte aanpak. In het onderzoek is duidelijk geworden dat die wederzijdsheid door partijen die denken vanuit het lokale perspectief bepaald niet zo gevoeld wordt. Aan beide kanten is met betrekking tot de beelden over en weer werk aan de winkel.
3. Een belangrijke component in dit actieve samenspel is (wettelijk gesanctioneerde) ruimte voor broedplaatsachtige experimenten/projecten in het kader van de gebiedsgerichte aanpak vanuit zowel het rijk als de gemeente. Het zijn uiteraard ‘proeftuinen’ in het kader van de gebiedsgerichte aanpak, maar de lessen hieruit zouden gelijktijdig moeten bijdragen aan verbeteringen in de generieke regelgeving (beleidsleren).
4. In samenhang met het voorgaande is het van belang om anders te leren kijken naar (maatschappelijke) kosten en opbrengsten. Dit is een belangrijk onderdeel

van het vliegwiel dat met de broedplaatsmethode in gang moet worden gezet. Besparingen op toekomstige zorg of besparingen door vermindering van overlast moeten verantwoord kunnen worden ingezet in de wijk, bijvoorbeeld. Het bespreekbaar maken van de maatschappelijke business case is een van de belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle toepassing van de broedplaatsmethode. Hiervoor zou in het openbaar bestuur op een andere manier moeten worden gekeken naar zaken als comptabiliteit en controllingpraktijken. Controlling – landelijk en gemeentelijk – zou in dit kader van de ‘afrekenmodus’ meer moeten bewegen naar de modus van ondersteuning bij innovatie en intelligent organiseren, passend bij ‘public network management’.<sup>26</sup>

#### **5.1.5 Biedt de broedplaatsmethode perspectief?**

Op de hoofdvraag “Biedt de broedplaatsmethode perspectief voor een andere benadering in het openbaar bestuur?” luidt op grond van het bovenstaande het antwoord dat de broedplaatsmethode een aantal interessante karakteristieken bevat waarmee vaker en breder kan worden gewerkt in het openbaar bestuur. De broedplaatsmethode is hierin overigens uniek, noch generiek toepasbaar onder alle omstandigheden. Alle belangrijkste overwegingen en kanttekeningen daarbij hebben we in de voorafgaande sub-paragrafen benoemd.

## **5.2 Aanbevelingen**

In het verlengde van het voorgaande formuleren we nog een set van onderling samenhangende aanbevelingen voor de opdrachtgever.

1. Zowel de nationale overheid als gemeenten hebben behoefte aan innovatie op het terrein van het sociaal beleid en de aanpak van wankele wijken. Ze hebben elkaar hierbij nodig en kunnen elkaar daarin versterken, mits ze daartoe een gezamenlijke infrastructuur inrichten en loskomen uit de ‘relatiegevangenis’, de beelden over en weer en de praktijken waarin ze elkaar gevangen houden.

---

<sup>26</sup> Zie bijvoorbeeld Vosselman, E. De wankeling van een besturingsparadigma. TPC, oktober 2015, pp 4-9.



2. BZK wordt geadviseerd om de voorgenomen gebiedsgerichte aanpak van wankele wijken in een volgende kabinetsperiode door te ontwikkelen in een lerend ecosysteem/kennisinfrastructuur, landelijk met andere betrokken departementen (ten minste SZW, V&J, VWS, ...), lokaal met de gemeenten, relevante maatschappelijke organisaties en bedrijven en overige betrokkenen (inwoners, belangen- en bewonersgroepen). Het heeft daarmee feitelijk al een start gemaakt in de vorm van het platform voor leefbare en veilige wijken.<sup>27</sup> We hebben eerder al opgemerkt dat een of meerdere kennisinstellingen onderdeel van deze infrastructuur zouden moeten uitmaken.
3. Richt het ecosysteem/de infrastructuur zo in dat die gericht is op 'leren door variëteit en selectie'. Niemand weet hoe het moet met wijken waar dingen echt dreigen scheef te lopen (of al gelopen zijn), waar ondermijning en andere 'anti-maatschappelijke' verschijnselen steeds meer gaan domineren. Niemand weet echt hoe het moet met wijken die van een dergelijke ontwikkeling het slachtoffer zouden kunnen worden, maar waar nog veel 'preventieve ruimte' is om het tij te keren (wankele wijken). In het laatste geval kan de broedplaatsmethode (en soortgelijke aanpakken) soelaas bieden, in het eerste zijn vermoedelijk andersoortige interventies (aanvankelijk/gelijktijdig) beter op hun plaats.
4. Het betekent in elk geval dat er ruimte moet zijn om op meerdere plekken tegelijkertijd 'veilig' te experimenteren met beleid. Dit bij voorkeur in een opzet waarbij in het experimenteren een zekere afstand tot de nationale en lokale politiek kan worden gehouden als het gaat om 'hoe'. En – wel politiek gelegitimeerd – maatwerk te kunnen 'leveren' in de (nationale) regelgeving in de gebieden waarop de gebiedsgerichte aanpak van toepassing is.
5. Met 'veilig' wordt hierboven dan bedoeld: (a) dat fouten en mislukkingen geaccepteerd – én benut – moeten worden als 'leerkansen' en (b) dat deze aanpakken zo min mogelijk worden 'gepolitiseerd' of benaderd met klassieke beleidsevaluaties en/of vanuit het klassiek comptabiliteitsdenken. 'Veilig' ontslaat tegelijkertijd niet van verantwoording en passende vormen van publieke controlling. Zonder dat erodeert draagvlak en legitimiteit van handelen.

---

<sup>27</sup> Zie <https://hetccv.nl/nieuws/lancering-wijkwijzer-platform-voor-leefbare-en-veilige-wijken/>

6. Er wordt dus geen beleid afgesproken met een vooraf opgestelde beleidsuitkomst, maar er wordt tussen de nauwst betrokken partijen een *proces* afgesproken, een proces dat gericht is op (a) steeds beter worden met elkaar in het opknappen en optillen van (wankele) wijken in de gebiedsgerichte aanpak en (b) vanuit dit eerste (leer)proces lessen trekken voor aanpassingen in het generieke beleid (in de veronderstelling dat wat werkt in gebiedsgerichte aanpak ook meerwaarde kan hebben in het generiek beleid). De focus moet gericht zijn op 'steeds beter worden in ...'.
7. Deze gebiedsgerichte aanpak zou zo rijksbreed mogelijk en 'lokaalbreed' de vorm kunnen krijgen van doorbraakprojecten op meerdere niveaus, waarbij (een deel van) de betrokken rijks- en gemeenteambtenaren (en eventueel andere relevante professionaliteiten) gelijktijdig onderzoeker is van eigen en collega-praktijken (participatief actieonderzoek als vehikel voor 'beleidsleren'). 'Collega-praktijken' kan hier zowel betekenen 'bij ander departementen' als 'bij lokale overheden en maatschappelijke organisaties', vice versa. Bijzondere aandacht is gewenst voor het werken aan 'wederkerig bestuur' en onderlinge communicatiepatronen in de verhoudingen tussen het rijksniveau en de gemeenten.
8. Op (intra-)gemeentelijk niveau zou deze ontwikkeling een vertaling kunnen krijgen in met deze infrastructuur verbonden doorbraakprojecten om de routines, 'kokers' en cultuur in gemeentelijke organisaties (en - waar aan de orde - samenwerkingsverbanden) te laten evalueren naar een cultuur van beleidsleren en 'netwerkbestuur'. Bij de gemeente Arnhem hebben we al voorbeelden hiervan kunnen waarnemen.
9. Ook het strategisch HRM van gemeenten en rijk verdient aandacht in het kader van deze lerende aanpak: er is behoefte aan de al eerder genoemde 'publieke bricoleurs', professionele professionals, netwerkprofessionals met een onderzoekende en ondernemende mentaliteit.

## **BIJLAGE 1: DOCUMENTEN OVER DE BROEDPLAATSMETHODE**

De onderstaande lijst van documenten is geanalyseerd om de essentie van de broedplaatsmethode scherp te krijgen (documentanalyse). De meeste van deze documenten hebben geen dagtekening of auteur-aanduiding. Alle documenten zijn in 2020 of begin 2021 ontvangen van de Shared Value Company, of gedownload van de site van Cosensis.

1. Kader voor onderzoek. Eerste Architectuur onderzoekskader broedplaatsen. Shared Value Company.
2. Ontwikkelkader Shared Value Company integrale wijkaanpak BZK .
3. De broedplaatsmethodiek voor maatschappelijke transformatie: Van complexe maatschappelijk vraagstukken naar een inclusieve samenleving met inclusieve arbeidsmarkt. PowerPoint van SVC.
4. Theorie broedplaatsmethodiek.
5. PowerPoint voor Shared Value Company. Motivatie van Roland Kluskens voor proeftuin Arnhem ten behoeve van sessie 16-12-2020. PowerPoint door Roland Kluskens.
6. De broedplaatsmethodiek voor maatschappelijke transformatie. PowerPoint presentatie SVC, grotendeel identiek aan 3, maar met informatie over broedplaats Arnhem en met profielen van SVCkort.
7. Mail Paul Beltman en reactie Roland Kluskens, 17 dec 2020.
8. Eerste stap ontwikkelen maatschappelijke projectenbureau Gelderland Werkt, SVC. Mail voor bijeenkomst 25 november.
9. Toelichting op film en agenda 16 december 12 20. SVC.
10. Ontwikkelproces maatschappelijk projectenbureau Arnhem Werkt en Buurtontwikkelbedrijf Elderveld, Maatschappelijk projectenbureau Arnhem Werkt en BOB, SVC.
11. Startnotitie 1e bijeenkomst Maatschappelijk Projecten Bureau en buurtontwikkelbedrijf Arnhem. SVC.

12. MAATSCHAPPELIJKE START UPS Deel 1 (geen jaartal). [www.cosensis.nl](http://www.cosensis.nl)  
(Introductieboekje Cosensis Broedplaatsmethodiek) AS FINAL.
13. Mail Bartele Bouma over broedplaats Ede.
14. Labyrinth Rapportage-Meerwaarde-DLP-public Ede Zuid. (2020). Labyrinth  
Onderzoek & Advies, [www.labyrinthonderzoek.nl](http://www.labyrinthonderzoek.nl) Evaluatie van de Doe- en  
Leerplaats in Ede.
15. Mail Bartele Bouma bij vergadering 16-12-2020.
16. Opmaat naar MPB Gelderland werkt.
17. Voorbeschouwing op bijeenkomst 16 december 2020. Mailbericht.
18. Actieonderzoek Bartele broedplaats Arnhem. SVC jan 2021
19. Routekaart leer- en ontwikkelprogramma. SVC jan 2021
20. Ontwikkelprofiel Peter Plijnaer in relatie tot Elderveld. SVC jan 2021

**BIJLAGE 2: AANWEZIGEN BIJ DE BROEDPLAATSBIJEENKOMSTEN**

	23-9	14-10	5-11	25-11	16-12
<b>Cosensis</b>					
Bartele Bouma	A	A	A	A	O
Jan Hof	A	A	A	A	O
Geni Horstink	A	O	O	O	O
<b>Gemeente Arnhem</b>					
Roland Kluskens	A	A	A	A	O
Stefanie Kobus-Franck			O	A	O
Arno de Berg					O
Dennis Janssen					O
Paul Beltman					O
<b>Inspectie SZW</b>					
Steeff de Vries	A				
Marcel Keizer	A				O
<b>Ministerie van BZK</b>					
Dino van Dal	A				
<b>HAN</b>					
Korrie Melis	A	O	O	A	O
Ger Keijsers	A	A	A		O
Frans de Vijlder	A	A	A	A	O
<b>Driestroom</b>					
Marco Herni				A	
Jacobien den Biesen				A	
Rob Huntink				A	
<b>Overige</b>					
Ed		A			
Peter van Hoesel				A	
Tom van Doormaal				A	
Cecile de Boer				A	

A= Fysiek aanwezig  
O = Online aanwezig

### BIJLAGE 3: OVERZICHT INTERVIEWS EN CONSULTATIEBIJeenKOMST

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Arno de Berg	Manager sociaal-economisch domein, gemeente Arnhem	x	x
Bartele Bouma	Cosensis/Shared Value Company	x	x
Andy Clijnk	Programmableider Leefbaarheid en Veiligheid, Min. BZK	x	x
Dino van Dal	Beleidsmedewerker Leefbaarheid en Veiligheid, Min. BZK		x
Ed Eugelink	medewerker NH Arnhem Rijnhotel	x	
Jan Hof	Cosensis/Shared Value Company		x
Tjeerd Holtrop	Manager NH Arnhem Rijnhotel	x	
Geni Horstink	Cosensis/Shared Value Company		x
Dennis Janssen	Bestuursadviseur gemeente Arnhem	x	
Marcel Keizer	Projectleider Inspectie SZW	x	
Roland Kluskens	Bestuursadviseur gemeente Arnhem	x	x
Stefanie Kobus - Franck	Strategisch beleidsadviseur gemeente Arnhem	x	x
Bas Peters	Beleidsadviseur Ministerie van SZW		x
Steef de Vries	Strategisch adviseur Inspectie SZW	x	x

I = Individueel interview

C = Aanwezig consultatiebijeenkomst 29-01-2021